

KESZI Roland

## MAGATARTÁSTUDOMÁNYI SZERVEZET- DIAGNOSZTIKA - A VÁLTOZÁSSAL SZEMBENI ELLENÁLLÁS STÁDIUMAINAK VIZSGÁLATA

Az „X” Kft. szervezeti átalakításának tapasztalatai

A dolgozat a magatartástudományi alapú szervezetfejlesztést (organisation development), mint interdiszciplináris megközelítést alkalmazza egy több mint 700 főt foglalkoztató, válságában lévő, radikális változások előtt álló vállalat, átalakítást megelőző, szervezeti diagnosztikai nézőpontú elemzéséhez. A szervezeti diagnosztika alapja egy, a szerző által kidolgozott kérdőíven alapul, ami azt mérte, hogy a vállalat munkahelyi szerkezete, illetve annak egyes szegmensei milyen mértékben fogadták el a bejelentett változásokat, hátráltató vagy a változási folyamat előrelendítő tényezőiként kell-e velük számolni. Az elemzés zárásaként a tanulmány a kutatási eredmények alapján gyakorlati következtetéseket fogalmaz meg a változásmenedzselés számára.

A kutatás alapja az az Amundson – Borgen-féle pszichológiai modell, amely a változásokkal szembeni ellenállás pszichológiai stádiumait írja le, tehát az egyéni psziché működésére vonatkozik. Ezt a modellt adaptálta a szerző csoportszintű folyamatok leírásához és elemzéséhez. Az egyes stádiumokhoz különböző pszichológiai aktivitási szintek és gondolkodásszerkezeti sajátosságok társulnak, ami azzal jár együtt, hogy a változással szembeni ellenállás különböző stádiumaiba tartozó munkavállalói csoportok részéről különböző típusú, fokú és minőségű ellenállással kell számolni.

Az elemzés során beazonosítottuk a változási folyamat egyes pszichológiai stádiumaihoz tartozó munkavállalói csoportokat. Meghatároztuk motorjait, vagyis az előrelendítő csoportjait és fékezőit, vagyis az ellenálló csoportjait. A kvantitatív elemzés kimutatta azt is, hogy az egyes pszichológiai stádiumokhoz való tartozás hogyan határozza meg a különféle munkavállalói csoportok észleléseit.

A vezetéstudomány és a szervezetszociológia fejlődése a két diszciplína kezdeteitől fogva párhuzamosan halad. A taylori, fordii, weberianus elveket például mind a vezetéstudományi, mind a szervezetszociológiai tankönyvek elmélettörténettel foglalkozó, kezdő

fejezeteiben megtalálhatjuk. Ugyanez mondható el a szervezettelméletről – már amennyiben azt önálló területként, nem pedig a vezetéstudomány vagy a szervezetszociológia részeként fogjuk fel. Amennyiben a vezetésselméleti szerzők és szervezetszociológusok által hivatkozott „alapító atyákat” hasonlítjuk össze, ugyanerre a következtetésre juthatunk, vagyis a két diszciplína elméleti gyökerei közel ugyanoda nyúlnak vissza, de a jelenkor témakörei is párhuzamosságról tanúskodnak.

Távolról sem mutat ekkora hasonlóságot a két tudományterület eredményinek elterjedtsége és főleg azok felhasználása. A vezetéstudomány eredményeit elsősorban a gazdasági szférában tevékenykedő menedzserek, vagyis gyakorlati szakemberek hasznosítják, ám a szervezetszociológia eredményei zártabb fülekbe találunk ezekben a körökben. A szociológia szó túl elvontan cseng a praktikus ismeretekhez szokott vállalati szakemberek számára, holott nem a téma vagy az alkalmazott módszerek különbözőségéről van szó, hanem arról, hogy a vállalati gyakorlatban tevékenykedő szakemberek idegenkednek a szociológiától, annak ellenére, hogy rendszeresen alkalmazzák annak eredményeit vagy módszereit.



A magatartástudományi alapú szervezetfejlesztési megközelítést (organisation development) alkalmazó vezetélméleti szerzők – szemben a szervezettervezéssel (organisation design) – szintén előszeretettel használják fel a különféle embertudományok (pszichológia, szociálpszichológia, antropológia és a szociológia) eredményeit és módszereit. A szerzők egy része azonban ritkán tudatosítja, hogy az adott kutatási eredmény mely diszciplína tételei közé ágyazódik be, milyen elméleti alapvetéseken, keretfeltételeken belül értelmezendő. Emiatt aztán sok esetben „egybecsúznak” az empirikus eredmények, kibogozhatatlanul összekuszálódnak azok az egyébként letisztult paradigmák, amelyek mentén az adott eredményeket értelmezni kell. Nem állítom, hogy mindez rossz vagy gyakorlati szempontból káros volna, azt viszont igen, hogy a vezetéstudomány kutatási eredményei nagyobb hatékonysággal találnának célba, ha azok találása az adott pszichológiai, szociálpszichológiai és szociológiai közegében történne, bár a felhasználók (menedzserek) emlegetett tudományterületeken való alultájékozottsága szintén gátja az ismeretek releváns tudományos közegbe való kerülésének a gyakorlati ismereteket átadó szakkönyvek és szakfolyóiratok hasábjain.

Az alábbi írásban arra teszek kísérletet, hogy egy, az úgymond „pragmatikus közgazdaságtan” területéhez is tartozó témát empirikus szociológiai módszerekkel vizsgáljak meg és elemezzek. Maga a téma egyszerre három gyakorlati diszciplína, a vezetés és szervezés, az emberi erőforrás menedzsment és a változásmenedzsment témakörébe vág.

Munkám a 2000–2001 között – a több mint 700 főt foglalkoztató – „X” Kft-nél végzett szervezet-átalakítás tapasztalataira, azon belül is elsősorban az átalakítás előzményeként végrehajtott, szervezetdiagnosztika révén kapott ismeretekre épül. Nem tekintem célnak a teljes folyamat elemzését, annak csupán egyetlen szegmensére koncentrálok, arra a kérdőíves kutatásra, amelyet egy 272 fős, három tényező szerint reprezentatív vállalati minta adatai és az azokból levonható következtetések szolgáltattak.<sup>1</sup> A kérdőíves felmérés során egy általánosan elterjedt pszichológiai modell mérésére tettem kísérletet, empirikus szociológiai módszerek felhasználásával. Az említett modell a változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumait írja le, vagyis az egyéni psziché működésére vonatkozik. Azt mutatja meg, hogy az egyén miként viszonyul a változáshoz, milyen szakaszai vannak a változással szembeni ellenállásnak és a különféle sza-

kasokban milyen intenzitással jelentkeznek az ellenállás. A modellt szokták „hullámvasút modellnek” is nevezni, mivel az ellenállás intenzitása hol erősebben, hol gyengébben jelentkezik az egyénnél az idő előre haladásával. A különféle periódusok különböző típusú pszichés aktivitással járnak együtt. A modell tehát leginkább pszichológiai kiindulású, engem viszont nem elsősorban az egyéni pszichikum síkján megjelenő tényezők érdekelnek, hanem az, hogy miként lehet mindezt szervezetekre, vagyis emberi csoportokra értelmezni, ennyiben szociológiai jellegű az elemzésem. Ugyanakkor a téma kifejezetten gyakorlati problémát érint, hiszen a szervezeti változásmenedzsment sikerességének egyik meghatározó tényezőjéről van szó. Íme tehát az említett átfedés vezetéstudomány, emberi erőforrás menedzsment, pszichológia és szociológia között: a változással szembeni ellenállás személyi és szervezeti jellegű okairól mind a vezetéstudományi, mind a humán erőforrás menedzsmenttel foglalkozó tankönyvek szót ejtenek, de a pszichológiai és szociológiai kutatások sem mennek el a téma mellett szó nélkül.

A munkavállalók körében tapasztalható szervezeti változással kapcsolatos ellenállás erősségével, típusával és elterjedtségével kapcsolatos mérés gyakorlati jelentősége különösen a nagy embertömegeket foglalkoztató szervezetek esetében fontos. Ha sikerül egy olyan mérőeszközt találnunk, amellyel megfelelő statisztikai bizonyossággal beazonosíthatók azok a mindenkori munkavállalói csoportok, amelyek körében a változtatással szembeni ellenállás nagy, akkor sok erőfeszítést takarítunk meg magunknak, (illetve a változásmenedzsmentet végző vállalatvezetőknek), hiszen a változásmenedzselési folyamattal párhuzamosan folyó belső kommunikációs tevékenység során ezekre a problematikus csoportokra lehet majd a legnagyobb figyelmet fordítani. Mindez természetesen pénzben kifejezhető előnyökkel jár, hiszen a szervezeti információáramlásnak is költségei vannak, amelyek a munkavállalók meggyőzésére fordítandó, a vezetői munkaidő által kifejezhető alternatív költséggel, a belső kommunikációs rendszerek effektív működési költségeivel és a változási folyamatnak, a – legnagyobb ellenállást mutató munkavállalói csoportok által történő – lassításából eredő veszteségekből adódó költségekkel írhatók le.

Elemzésem több diszciplínát fog át, ezeket a diszciplínákat a magatartástudományi szervezetfejlesztés (organisational development), mint interdiszciplináris terület kapcsolja egybe. A megközelítés főbb jellemzőit az 1. táblázat foglalja össze.



## Vizsgálati megközelítés

		Az érintett diszciplínák, mint a magatartástudományi szervezetfejlesztés által összekapcsolt területek az általánostól → a konkrét problémáig			
	Megnevezés	Pszichológia	Szociológia	Vezetéstudomány	Változás-menedzsment/emberi erőforrás menedzsment
A probléma	A szervezeti változással szembeni ellenállás	Milyen általános pszichés folyamatok zajlanak az egyénben a változás során?	Milyen kollektív folyamatok zajlanak a szervezetben lévő emberi csoportokban a változás során?	Vezetési szempontból hogyan kezelhető az ellenállás	A változásmenedzselési folyamat során milyen ellenállási reakciókkal kell szembenézni?
A probléma vizsgálatának elméleti alapja	A változással szembeni ellenállás stádiumai	A változással szembeni ellenállás „hullámvasút” modellje (Amundson – Borgen)			– A szervezeti változás folyamat-modellje – A szervezeti változtatás lépései
A módszer	Kérdőíves felmérés		Kollektív attitűdök feltérképezése		
Az elemzés	Egyváltozós és többváltozós statisztikai elemzés		A különféle csoportszintű attitűdök összekapcsolódásának és egymásra hatásának elemzése		
A következtetés	Általános és gyakorlati következtetések		Csoportszintű következtetések a változással szembeni ellenállásra vonatkozóan	Hogyan kell vezetői szempontból kezelni az egyes csoportokat?	Milyen módon lehet a változással szembeni ellenállást csökkenteni?

## Elméleti kiindulópontok

Elsőként az empirikus elemzés alapjául szolgáló elméleti alapfeltevéseket ismertetem. Ezek az alapvetések jelentik egyben azt a szerkezeti vázat, amely elengedhetetlenül fontos az empirikus adatok elemzésénél leírtak megértéséhez, úgy is mondhatnánk, hogy ez képezi az empirikus elemzés geometriáját.

## A szervezeti változással szembeni ellenállás

A szervezeti változás általános sémáját és a változtatási folyamat pragmatikus lépéseit számos szerző tárgyalja<sup>2</sup>. E tanulmányok mindegyike koncentrált figyelmet szentel a változási folyamattal szembeni, különféle eredetű ellenállásnak. A szervezeti változásokat különböző nagyságú és irányú tényezők együttes

hatása váltja ki. Ezekből a tényezőkből megszerkeszthető egy olyan absztrakt erőter, amelyben a változás „hajtóerői” és „fékezőerői” szerepelnek. Ezt nevezi Lewin „erőter-analízisnek”<sup>3</sup>.

A változási folyamat fékjeit több szempont alapján tárgyalhatjuk. Ha a fő elemzési szempontjainkat a szervezet belső, formális vagy informális struktúráiból következő, változással szembeni ellenállást eredményező tényezőinek szenteljük, a faktorok két csoportba sorolhatók. A változással szembeni ellenállás szervezeti tényezői között olyan folyamatokat említene, mint a hatalmi pozíciók féltése, a szervezeti struktúra konzerváló ereje, a szervezeti egységek közötti harc az erőforrások birtoklásáért, a korábbi befektetések visszahatásai a jelenbe vagy a szervezeten belüli megállapodások.<sup>4</sup>



A szervezeti változással szembeni ellenállás emberi eredetű tényezői mögött az a mindenki számára ismert, köznapi tapasztalat húzódik meg, hogy az emberek a változatlanyságot és a kiszámítható viszonyokat részesítik előnyben, és legtöbbször kerülnek a változást. Elméleti szempontból mindez sokféle modellből levezethető. A Maslow-féle szükségletelmélet például a „biztonság” szükségleteként említi ezt a tényezőt, a Herzberg-féle kétfaktor-elmélet esetében pedig valahová az ún. „higiénés” tényezők közé sorolhatjuk be a kiszámíthatóság vagy változatlanyság iránti vágyat.

A szervezeti változással szembeni ellenállásnak tehát egy sor különféle tényezője lehet. Az egyéni ellenállás vizsgálatakor fontos azonban tisztán látni, hogy időbeli lefutással rendelkező jelenséggel állunk szemben, olyan folyamatról beszélünk, amely nem egy standard attitűdöt, hanem egy dinamikus, folytonosan változó, pszichológiai jelenségcsoportot ölel fel. A gyakorlati szervezet-átalakítás számára mindez azért fontos, mert a változásmenedzselési folyamat egyes szakaszainak tervezésekor számolnunk kell azzal, hogy a különféle időpillanatokban, különféle minőségű és nagyságrendű ellenállással találkozunk a szervezetet alkotó csoportok és az azokat alkotó egyének részéről. A szervezet-átalakítás akciótervének kidolgozásakor számolnunk kell ezzel a tényezővel, hiszen nagyobb valószínűséggel számíthatunk sikertelenségre, ha például a Kotter-féle általános séma alapján „Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez” elnevezésű 5. szakaszt<sup>5</sup> akkor próbáljuk keresztülröltetni a szervezeten, amikor a szervezeti tagok körében a legdinamikusabb ellenállás tapasztalható. Ilyen esetekben célravezetőbb megvárni az alkalmas időpillanatot.

Ha ez így van, akkor a legfontosabb kérdés az, mikor következik be az emlegetett „alkalmas időpont”? Egyáltalán, mit jelent az, hogy alkalmas, tudunk-e erre valamilyen kézzelfogható választ adni. A következőkben egy olyan általános pszichológiai sémát ismertetek, amelynek segítségével választ tudunk adni a kérdésre. Az ismertetendő modell mögött ugyanis olyan empirikus bizonyítékok húzódnak meg, amelyek a változással szembeni ellenállás időbeli dinamikáját igazolják.

#### *A változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumai*

A változással szembeni ellenállás pszichológiai vizsgálata a munkanélküliség pszichés aspektusainak tanulmányozására nyúlik vissza. Az egyik bevett kutá-

tási paradigma szerint azokat a pszichológiai hatásokat vizsgálják, amelyek a munkanélküliség kapcsán jelentkeznek az egyénnél, a változással szembeni ellenállás – mint pszichés reakció – azonban, nemcsak a munkahely elvesztésekor jelentkezik. Minden jelentős, nem az egyén által kezdeményezett, vagyis kényszerű élethelyzet-változással együtt jár. Ezeknek az élethelyzeteknek talán legintenzívebb, emocionális reakciókkal együtt járó esete a közeli hozzátartozó vagy barát hirtelen, váratlanul bekövetkező halálakor jelentkezik. Az említett érzelmi reakciók mind időbeli dinamikával rendelkeznek. Más jellegűek az érzelmi reakciók a hír meghallásakor, mások a rákövetkező időpillanatokban, mások a temetéskor, illetve a gyász időszakában. Ezeknél a pszichés reakcióknál azonban nem lineáris időbeli lefolyású jelenségről van szó, nem egyszerű csökkenő intenzitás jellemzi az érzelmi reakciókat. A köznapi nyelvben is ismeretes az „érzelmi hullámvás” kifejezés, ami az egyéni psziché emocionális aktivitásának dinamikusan ingadozó voltát fejezi ki. A szervezeti változtatás, szervezet-átalakítás szintén nagyléptékű változást jelent az egyén életében, hiszen a változást többnyire közlik az érintettekkel, magát az átalakítási folyamatot egy viszonylag szűk réteg végzi, vagyis az egyén (munkavállaló) számára mindez külső, kényszerűen bekövetkező jelenséggé interpretálódik, ami a szervezeti létének csaknem minden vonatkozását érinti.

A változással szembeni ellenállás általam használt, kiinduló modellje az Amundson és Borgen szerzőpárostól származik<sup>6</sup>, „hullámvásút modellnek” nevezhetjük. Az elméleti modell alapján, az alábbi módon lehet (1. ábra) ábrázolni az egyén pszichés stádiumainak változását:

A diagram vízszintes tengelyén az idő, függőleges tengelyén a pszichés aktivitás intenzitása látható. Az egyes szakaszok nevei fel vannak tüntetve az ábrán.

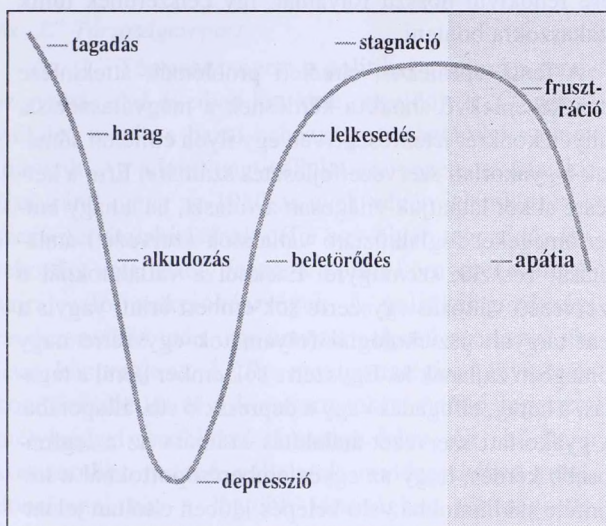
A változás közlése (a szerzők ezt a munka elvesztésének pillanatával operacionalizálták) után nem sokkal egy rendkívül aktív szakasz következik be, ez a tagadás állapota. Ekkor az egyén még nem fogadja el a változás megtörténtét, hevesen tagadja annak létét, vagy lekicsinyli a változás hatásait saját életére nézve.

Az idő előrehaladtával kis mértékben enyhül az aktivitása, itt már tudomásul veszi az egyén a változás megtörténtét, negatív indulatokkal szublimálja a még mindig magas aktivitási szinten lévő pszichés energiáit. Ezt nevezzük a harag állapotának. Ebben a stádiumban az egyén kognitív energiáit teljes egészében a



1. ábra

## A változással szembeni ellenállás általános modellje



különbéle bűnbakképzési folyamatoknak szenteli. A munkanélküliséggel foglalkozó kutatók gyakran számolnak be arról, hogy ezt az időszakot az emberek rajtuk elkövetett erőszakként élik meg és a legtöbb esetben külső tényezőkkel magyarázzák.

Az alkudozás időszaka átmenetet képez a rendkívül alacsony szintű aktivitás időszaka felé, ebben az időszakban elsősorban az ambivalencia jellemző. Túl hosszú idő telt már el a változás megtörténte óta, de annak emocionális hatása még mindig rendkívül élénk, az egyén tehát néha elfogadja, néha nem a változás megtörténtét, ill. annak bizonyos elemeit igen, másokat nem.

A mentális egészség és a változásokkal szembeni ellenállás további lefolyása szempontjából a depresszió stádiuma a legveszélyesebb. Az egyéni aktivitás szintje ebben az időszakban a legalacsonyabb, egyfajta begubózás, a környezeti ingerekkel szembeni rigiditás jellemzi az egyént, sem a múlt történéseit, sem a jövő kihívásait vagy feladatait nem hajlandó tudomásul venni. A depresszió időszaka az az állapot, ahol az aktivitás szintje már nem csökken tovább, egy mélyponthoz eljutva – normális esetben – számíthatunk az újbóli, felfelé ívelő időszakra.

A kilábalás első állomása az ún. beletörődés vagy elfogadás, amelynek során az aktivitás még mindig nem éri el a korábbi szintet, de a változás folyamata már tudatosult az egyénben. Ebben a szakaszban még mindig elsősorban negatív érzések párosulnak az alacsony aktivitási szinttel, ám kognitív szinten már a helyére kerültek a változás által implicált folyamatok.

A lelkesedés a változási folyamat pozitív átvészelésének első konkrét jele. Itt a változást átélő ember nemcsak elfogadta a változási folyamatot és annak rá vonatkozó következményeit, hanem pozitívként is éli meg, új célokért kezd lelkesedni, az új élethelyzetét pozitívan szemléli. Fontos, hogy az egyén ebben az időszakban egyértelmű és markáns sikerélményeket éljen meg. A Kotter-féle változtatási folyamatban pl. a 6. szakaszban említett „Gyors győzelmek kivívása” szakaszába<sup>7</sup> lépéssel lehet a munkavállalókat ebben a stádiumban még inkább motiválni a változási folyamatok elfogadására és a mindennapokba való implementálására.

A változással szembeni egyéni ellenállás végső, célstádiuma a stagnáció, ahol a változással szembeni ellenállás gyakorlatilag megszűnt. Létezik még ugyan az emléke, ám a mindennapi cselekvések során az egyén teljes mértékben át tudta alakítani az életét, újra a régi aktivitási szinten tud létezni.

Szót kell még ejteni az eredeti, Borgen – Amundson-féle empirikus elemzés alapját alkotó modell további két stádiumáról, a frusztrációról és az apátiáról. E stádiumok két esetben következhetnek be, először is, ha az egyént újabb kudarc éri, vagyis a stagnáció folyamán kialakult állapot nem állandósul teljes mértékben, másodszor, ha az egyénnek újabb változás elé kell néznie. Az 1. ábrán e két szakaszt besötétített zóna jelöli, mivel csupán addig a pontig foglalkozom a szervezeti változással szembeni ellenállást kísérő érzelmi reakciókkal, amíg a stagnálás be nem következik, a további két stádium a szervezeti változások utóéletének nevezhető.

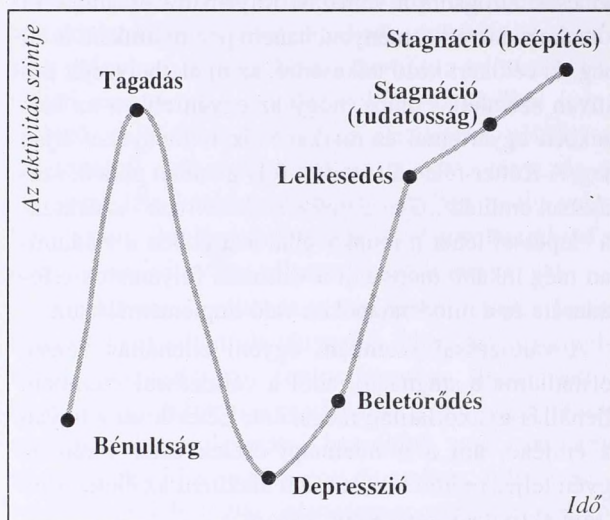
Egyszóval, a változással szembeni ellenállás nem egy permanens időszakot jelent, hanem ciklikus, időbeli lefolyással bíró folyamatot. Az egyes ciklusok időtartama természetesen egyénenként különböző, de a folyamat trendje – az empirikus kísérletek tanulsága szerint – az egészséges emberek döntő többségénél a fent ismertetett módon alakul. A különféle szociális, demográfiai, kognitív vagy kulturális tényezők – úgy tűnik – nincsenek jelentős befolyással a görbe jellegének alakulására, viszont az egyes ciklusok időtartamára igen. Az empirikus kutatások tapasztalatai alapján a fent tárgyalt sémát olyan törvényjellegű modellnek tekinthetjük, amely alkalmas a változással szembeni ellenállás általános trendjeit előre jelezni.

A fent említetteket mindössze egyetlen dologgal szükséges kiegészíteni. Mivel az eredeti modell a munkanélküliek vizsgálatára készült, nem vizsgálták azt a periódust, ami közvetlenül a változás bekövetkeztével



2. ábra

A változással szembeni ellenállás pszichológiai modellje



jár együtt (munkahely elvesztésének bejelentése). Ezt a stádiumot – vagyis a változás bejelentésének időpillanatát – fontos önálló egységként elemezni, hiszen az aktivitás szintje jelentősen különbözik az azt követő tagadás stádiumától. Ezt a stádiumot lehet „dermedtségnek” vagy „bénultságnak” nevezni.<sup>8</sup> Ekkor az aktivitás szintje rendkívül alacsony, valahol a depresszió környékén, annál valamivel magasabb szinten mozog. Ezt a szakaszt az különbözteti meg a depresszió stádiumától, hogy nem jellemzi a befelé fordulás, a külvilág ingereinek kizárása, hanem inkább az azokra való reakció képességének hiánya. Amennyiben csak a markánsan elkülöníthető stádiumokra koncentrálunk, úgy a 2. ábra szerinti, leegyszerűsített sémát kapjuk, amely jól leírja a változással szembeni ellenállás stádiumait és alkalmas az empirikus szervezetdiagnosztika számára is.

Az eredeti, kiinduló modellhez képest két fő különbséget hajtottam végre a modellen, egyik sem befolyásolja jelentősen a görbe trendjét és az egyes stádiumok tartalmi jegyeit. Az első változtatás, hogy a harag és az alkudozás stádiumát nem ábrázoltam a görbén, mindez nem jelenti részemről azok létezésének tagadását, csupán azt, hogy a két markánsan elkülönülő szakasszal, az aktivitás magas és alacsony szintjével kívánok foglalkozni. A harag és alkudozás stádiuma valahol a kettő közti átmenetben jelenik meg, némi egybemosódással. A másik különbség, hogy a stagnáció stádiumán belül két szakaszt különítettem el annak alapján, hogy a változás utáni, új állapot mennyiben épült be a mindennapok gyakorlatába. A „tudatosság” esetében egy alacsonyabb fokú, a „beépítés” esetében magasabb fokú

implementálásról van szó. Ez utóbbi cizellálás azért fontos, mert a változás mindennapi gyakorlatba való beépítése rendkívül hosszú folyamat, így célszerűnek tűnik szakaszokra bontani.

A fenti, aprólékos, elméleti problémák áttekintése után kézenfekvő annak a kérdésnek a megválaszolása, milyen konkrét jelentősége van egy ilyen elméleti sémának a gyakorlati szervezetfejlesztés számára. Erre a kérdésre akkor láthatjuk világosan a választ, ha a nagy embertömegeket foglalkoztató vállalatok szervezeti átalakítását vesszük szemügyre. Ezeknél a vállalatoknál a szervezeti változás egyszerre sok embert érint, vagyis a fent tárgyalt pszichológiai folyamatok egyszerre nagy tömegben zajlanak le. Egyszerre sok ember kerül a tagadás, a harag, elfogadás vagy a depresszió stb. állapotába. A gyakorlati szervezet-átalakítás számára az a legfontosabb kérdés, hogy az egyes embercsoportoknál a különféle stádiumokba való belépés időben eltoltnak jelentkezik, vagyis a folyamat időbeli lezajlása a szociális-demográfiai háttértényezők szerint megragadható mintázatokat mutat. Az iskolai végzettség, a kor, a nem, a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely mind-mind olyan tényezők, amelyek determinálják a folyamat lezajlásának sebességét. Ha sikerül a különféle háttérjellemzők szerint beazonosítanunk az egyes stádiumokba tartozó embereket, akkor célzottá tehetjük a belső kommunikációs tevékenységünket, amivel költségeket takarítunk meg. Nem teszünk mást, mint a változással szembeni ellenállás miatt szegmentáljuk a vállalat munkaerő-szerkezetét, az egyes munkavállalói csoportok beazonosításához pedig a különféle szociális-demográfiai háttértényezőket használjuk.

### A kutatási terep bemutatása és a kutatás módszertani áttekintése

#### A kutatási terep és környezete

A kutatási terepként szolgáló „X” Kft. a konszern szervezatként működő „L” Társaságcsoporthoz tartozik, vagyis a vállalat külső és belső környezetét nagymértékben meghatározzák az „L” Csoport folyamatai. Az „X” Kft.-nél végzett vizsgálataim során „Titoktartási Nyilatkozatot” írtam alá, így nem áll módomban olyan adatokat közölni, amelyekből a vállalat azonosítható, következésképpen kizárólag az – empirikus elemzés eredményeinek értelmezése szempontjából – elengedhetetlen információkat közlöm. Így természetesen kissé hiányos a kutatási terep leírása, ám a fő téma (változással szembeni ellenállás) szem-



pontjából mindez nem jelent olyan tényezőt, amely el lehetetleníti az adatok értelmezését.

#### Az „L” Társaságcsoporthoz

Az „L” Társaságcsoporthoz a politikai-gazdasági rendszerváltás első éveiben jött létre, jogelődje a „C” nagyvállalat, amely a hazai nehézipar meghatározó szereplője volt. Az állami nagyvállalat szervezetének átalakítása iránti igény az 1980-as évek végén jelentkezett, a szervezet átalakításának célja egy olyan tagozódás létrehozása volt, amely fokozza a piaci környezet változásaira való reakciókészséget. A politikai-gazdasági rendszerváltás után egy konszern-típusú szervezet jött létre, központja az „L” Rt., amely stratégiai irányítást és koordinációt lát el a konszern többi, önálló jogi személyiséggel rendelkező társasága felett. Az „L” Rt. a konszernhez tartozó vállalatok mindegyikében tulajdonrészrel bír, a legtöbb társaságban többségi tulajdonos, így az „X” Kft-ben is, ahol – a vizsgálat lefolytatásának időszakában – százszázalékos volt a részesedése. Az „L” Rt. tulajdonszerkezetében a meghatározó állami tulajdon mellett a kisebbségi, közvetett önkormányzati tulajdon van jelen.

#### Az „X” Kft.

A több mint hétszáz főt foglalkoztató „X” Kft. fő tevékenysége a gépi berendezések és gépek gyártása, javítása, technológiai szerelése, karbantartása, felújítása. Többnyire ehhez a tevékenységcsoporthoz kapcsolódóan foglalkoznak még színesfém kohászattal, acéöntések megmunkálásával, kovácsolásával, sajtolásával, valamint vasöntvények készítésével, megmunkálásával, formázásával és tisztításával. Tevékenységi körükbe tartozik a villamos forgógépek és berendezések karbantartása, javítása, felújítása. A vállalat tehát a nehéziparra, azon belül a gépiparra, illetve a gépiparral kapcsolatos szolgáltatásokra, elsősorban karbantartásra szakosodott. Az „L” Rt.-nél korábban, mint karbantartó gyáregység működtek, ám az önálló jogi személylé válás után külső piacokra is kiléptek.

Az „X” Kft szervezete funkcionális, amely jól elkülöníthető tevékenységekre tagozódik. Megalakulásakor, a 90-es évek közepén a gépgyárrá alakulás feltételeinek kialakítását, valamint a külső piaci részesedés növelésével magvalósítandó, pozitív adózás előtti eredmény elérését kapta stratégiai célul. Az „X” Kft. egészen 1999 közepéig növelte export értékesítését, az erőteljes eredményromlás 1999 júliusától következett be, amikor a kft. fokozatosan, egyre rosszabb helyzetbe került.

Míg 1998-ban még 3488 ezer forintos pozitív mérleg szerinti eredményt tudott produkálni a vállalat, addig 1999-re már 84 441 ezer forintos negatív eredménnyel zártak, 2000-ben pedig 1 551 496 ezer forintos veszteséggel fejezték be az évet.

#### A változtatás szükségessége és színterei az „X” Kft-nél

A cég a 2000. évre rendkívül nehéz helyzetbe került, ezért kényszerű változtatásokra volt szükség, mivel a kft. az akkori működési struktúrában veszteséget termelt. A változtatást az ún. „pull tényezők” motiválták, mivel nem belső, innovációs késztetések és kreativitás, hanem a rossz gazdasági helyzet volt az, ami a változásmenedzselés szükségességét előhívta.

A számos kényszerű változtatási folyamat közül a munkavállalókra nézve a legradikálisabb a tervezett, 135 embert érintő létszámleépítés volt, de az ott maradók nagy részének is más jellegű tevékenységet kellett végeznie, esetlegesen más szervezetben, hierarchikus viszonyok között vagy helyen.

Ilyen előzmények után és gazdasági helyzetben került sor a jelenlegi elemzés alapját alkotó kérdőíves felmérésre. Mivel a kutatás nem sokkal a változási folyamat szükségességének hivatalos bejelentés után elkezdődött, jó lehetőség nyílt a változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumainak tanulmányozására. A bejelentés, vagyis a munkágyűlés tekinthető a  $t=0$  időpontnak, vagyis a változással szembeni ellenállás kezdőpontjának.

#### Módszertani áttekintés

A körülmények miatt kizárólagos alkalmazása szóba sem kerülhetett, kizárólag a név nélküli, önkéntes kérdőív alkalmazása volt a járható út. A kérdőívet elvileg minden munkavállaló kitölthette, ezzel szemben összesen 272 értékelhető kérdőív érkezett vissza, ami 37%-os visszaérkezési arányt jelent. Ez nemzetközi kutatások tapasztalatai alapján elfogadhatónak tekinthető.<sup>9</sup> A kitöltés teljesen önkéntes volt, így nem nyílt lehetőség reprezentatív mintavételre, csupán a vak-szerencsében és végső esetben a súlyozásos matematikai módszerekben bízhattunk.

Végül a minta iskolai végzettség, a munkakör jellege (fizikai-szellemi) és a kor alapján bizonyult reprezentatívnak. Ezeknek a fő szociális-demográfiai jellemzőknek a mintabeli és valós arányainak megoszlását mutatja a 2. táblázat.



Látható, hogy az iskolai végzettség és munkajelleg szerint mindenütt 3% körüli eltéréseket találunk a valós arányok és mintában tapasztalt arányok között. Kissé nagyobb eltérés csupán a „kor” változónál látható, ahol a középkorú korosztály kis mértékben alul-reprezentált a mintában.

### A kérdőíves felmérés eredményei

#### A változással szembeni ellenállás

Az elméleti részben az 5+2 stádiumot tartalmazó sémából indultam ki, mivel a felmérés időpontjában még semmilyen kézzelfogható célt nem határozott meg az „X” Kft. menedzsmentje a dolgozók számára,

- Mit gondol, mit kell tenni a jelenlegi helyzetben?
- Érintheti-e az „X” Kft.-nél kialakult helyzet az Ön munkahelyét?
- Mi a véleménye az „X” Kft. szervezeti átalakításáról?

Mindegyik kérdés esetében négy válaszlehetőséget adtam meg, ezek a válaszlehetőségek az egyes stádiumokra jellemző gondolkodási mintákat tartalmazzák. A válaszlehetőségek és az egyes stádiumok összefoglaló csoportosítását ismertetem a 3. táblázatban.

A táblázatot függőlegesen olvasva láthatók azok a mintázatok, amelyek az egyes stádiumokat jellemzik. Ezek a minták megfelelnek az elméleti részben leírtaknak. A válaszoló csak egy válaszlehetőséget

2. táblázat választhatott, vagyis mind a négy esetben besorolta magát (természetesen a válaszolók nem tudtak a feltételezett modellről) egy-egy stádiumba. Ilyen módon minden egyes válaszoló esetében rendelkezünk négy számmal, amelyek egyenként egy-egy stádiumnak feleltek meg. Ideális esetben (tisztá típusként) a válaszoló besorolásai egyeztek, vagyis mind a négy vonatkozásban bénultnak, tagadónak, depressziósnak vagy elfogadónak bizonyult az adott személy. Természetesen ez csupán a válaszolók egy részénél volt így, a többieknek keverten fordultak elő az egyes pszichológiai stádiumok. Mindez módszertani szem-

Szociális-demográfia jellemzők

	Mintabeli arány (%)	Valós arány az „X” Kft.-ben (%)	Eltérés (%)
<b>ISKOLAI VÉGZETTSÉG</b>			
Alapfokú	54,8	55,80	-1,00
Középfokú	30,9	31,07	-0,80
Felsőfokú	14,3	13,06	+1,24
<b>MUNKAKÖR JELLEGE</b>			
Fizikai	73,7	70,68	+3,02
Szellemi	26,3	29,60	-3,30
<b>ÉLETKOR</b>			
Fiatal (34 év alatti)	43,7	42,4	+1,3
Középkorú (34-53 éves)	45,0	54,0	-9,0
Idős (53 év feletti)	11,3	3,60	+7,7

a stagnáció és lelkesedés stádiumokat nem, csupán a bénultság, tagadás, depresszió és beletörődés szakaszait vizsgáltam.

Az egyes stádiumokhoz való tartozást összesen négy dimenzió mentén mértem. (A dimenziók elnevezései: 1. Érzések, 2. Cselekvés, 3. Munkahely, 4. Szervezeti átalakítás).

Az egyes dimenziók esetében nem a kérdés konkrét témakörének van jelentősége, hanem a kérdésre adandó válasz jellegének, annak a gondolkodási irányultságának, ami a válaszolót jellemzi az egyes témákkal kapcsolatban. A fenti témákat az alábbi zárt kérdésekkel fejeztem ki a kérdőíven:

- Milyen érzései vannak leginkább a jelenlegi helyzet okaival kapcsolatban?

pontból problémát jelentett, hiszen minden egyes személyt csupán egyetlen kategóriába szükséges besorolni, vagyis létre kellett hozni egy olyan változót, amely aggregát módon rendeli hozzá az egyes emberekhez a különböző pszichológiai stádiumokat.<sup>10</sup>

A végső, stádiumokhoz való tartozást leíró változó megoszlásait mutatja a 3. ábra.

Mint látható, a vállalat munkavállalóinak döntő többsége, csaknem háromnegyede elfogadta és megértette a változások szükségességét és a változásokkal szembeni ellenállásnak egy későbbi szakaszában van, ahol az aktivitás alacsony ugyan, de már túljutott a mélypontra. Ezek azok a munkavállalók, akikre a változási folyamat során – megfelelő célok felmutatásával – építeni lehet.



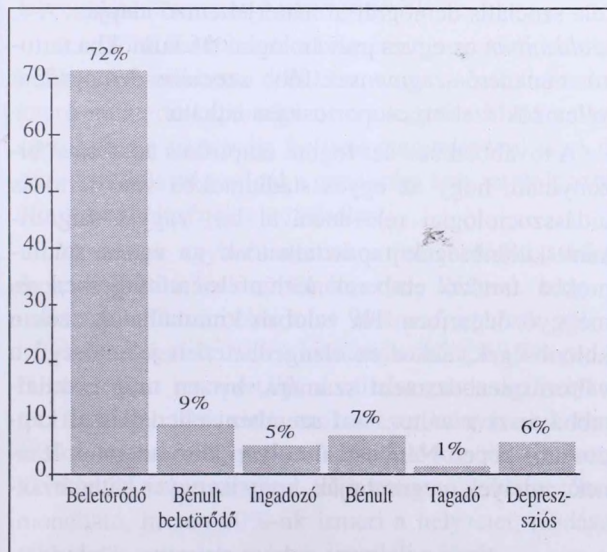
Az egyes stádiumok csoportosítása

	BÉNULT	TAGADÓ	DEPRESSZIÓS	ELFOGADÓ
Érzések	Jelenleg minden áttekinthetetlennek tűnik előttem	Nincsenek különösebb okok, volt itt már rosszabb helyzet is	Csak annyit tudok, hogy nagy a baj	Többféle gazdasági tényező együttes hatása játszott szerepet
Cselekvés	Fogalmam sincs, egyszerűen nem értem mi történt	Nem kell túl nagy dobra verni az ügyet, mindenki tegye a dolgát, ahogyan eddig is	Azt hiszem menthetetlenek vagyunk, nincs megoldás	Higgadtan át kell gondolni a dolgokat kinek-kinek a saját területén
Munkahely	Nem tudom, sokféle hír terjeng	Egyelőre korai lenne ezzel foglalkozni	A hozzám hasonló ember itt csak rosszul járhat	Bárhogyan is alakulnak a dolgok, már most gondolkodnom kell a jövőmön
Szervezeti átalakítás	Nem tudom, nem értek hozzá	Nem kell semmit átalakítani, eddig is megvoltunk így	Ha lesz átalakítás, azzal mindenki csak veszít	Szükség van az átalakításra, ideje rendet tenni

Két kategória érdemel különösebb magyarázatot az elméleti részben elmondottakhoz képest. Az ingadozó kategóriába azok az emberek tartoznak, akiknek a változással szembeni attitűdjei – a felhasznált módszerek alkalmazása révén – statisztikailag nem azonosíthatók be egyértelműen. A másik, külön magyarázatot igénylő réteg – a statisztikailag beazonosíthatatlan válaszolók között – külön csoportot alkot, amelybe azok tartoznak, akik két kategória, a bénultság és a beletörődés között oscillálnak, kihagyva a tagadás és depresszió stádiumát. Viszonylag kisszámú rétegről van ugyan szó, mégis érdemes a jelenség okait közelebbről megvizsgálni. Ez

3. ábra

Az egyes pszichológiai stádiumokhoz tartozók aránya az „X” Kft. munkavállalói között



az ambivalens gondolkodás valószínűleg abból ered, hogy olyannyira közszájon forognak a kft. gazdasági helyzetével kapcsolatos negatív információk, hogy az ebbe a kategóriába tartozó emberek a hírek szintjén értesültek tekinthetők, ám valószínűleg nincsenek abban a helyzetben, hogy ezeknek a híreknek a valódiságát meg tudják ítélni, és értelmezni tudják a negatív helyzetről szóló gazdasági adatokat. Feltételezhetően tehát alacsonyabb státuszú emberek tartoznak e kategóriába.

Az adatok megerősíteni látszanak a fenti feltételezéseket, hiszen látható belőlük, hogy a bénult-elfogadó kategóriába valóban alacsonyabb státuszú, képzettségű emberek tartoznak. Legnagyobb arányban a segéd-, illetve betanított munkások vannak jelen ebben a kategóriában, 12,5%, illetve 11,6%-os arányban. Az iskolai végzettséget tekintve elsősorban az alapfokú és középfokú végzettségű (10,9%, illetve 11,5%), nemi hovatartozás szerint elsősorban a férfi (10,2%), a munka jellege szerint elsősorban a fizikai dolgozók (11,2%) tartoznak ebbe a kategóriába.

Amennyiben ragaszkodunk a kiinduló modellünkhöz, és nem engedjük meg a kategóriák közti ingadozást, akkor a 4. ábra által ábrázolt arányokhoz jutunk.

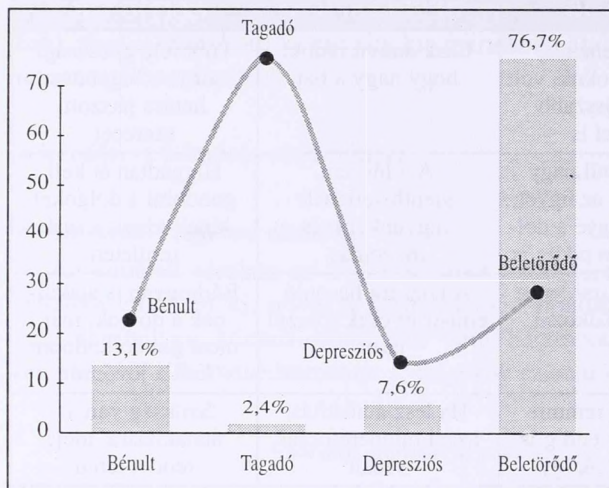
Ezeknek a végső kategóriáknak a megalkotásánál az ingadozókat szétszortottuk azokba a kategóriákba, amelyek között ingadoznak, mindez persze kismértékű torzítást visz az adatainkba. Cserébe viszont áttekinthetőbb, egyszerűbb képet nyerünk az „X” Kft. munkavállalóinak változással szembeni ellenállásáról.

Az egyes pszichológiai stádiumokhoz tartozók arányának megállapítása fontos, de a gyakorlati szervezet-



4. ábra

A változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumai az „X” Kft. munkavállalói körében



átalakítás számára önmagában nem jelent elegendő információt. Szükséges ugyanis azt tudni, hogy kik az egyes stádiumokhoz tartozó emberek, vagyis milyen szociális-demográfiai háttérjellemtzők mentén lehet beazonosítani azokat az embereket, akik az egyes stádiumokhoz tartozó gondolkodásmódszerkezeti sajátosságokkal rendelkeznek. Így lehet igazán célcsoport orientálttá tenni a szervezet-átalakítás során folytatandó belső kommunikációs tevékenységet és beazonosítani a szervezeti változásnak ellenálló csoportokat a nagy szervezeteknél.

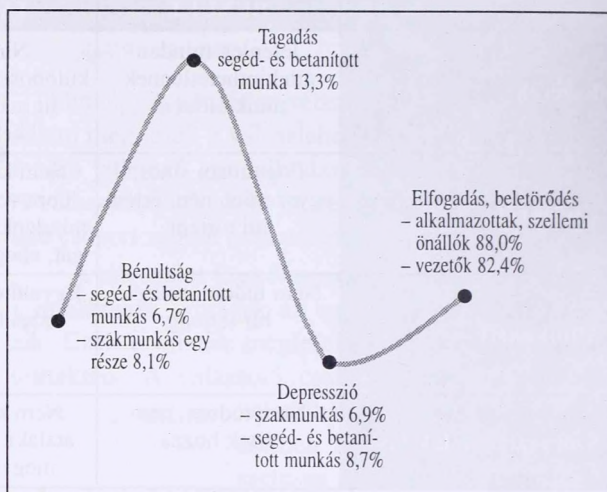
Az 5. ábrán látható, hogy a munkaköri kategória szerinti csoportosítás alapján hogyan szegmentálódik az „X” Kft. munkaerő-szerkezete:

Jól látható a munkaköri kategóriák elkülönülése, vagyis az a jelenség, hogy a magasabb státuszú emberek gyorsabban jutnak keresztül a változással szembeni ellenállás „hullámvasútján”, míg a szervezeti (és társadalmi) hierarchia alsóbb rétegeinek ehhez több időre van szüksége. A felmérés időpillanatában a bénultság, tagadás, depresszió stádiumaiba kivétel nélkül a relatíve alacsonyabb státuszú emberek tartoznak, míg az elfogadás szakaszába a képzetesebb emberek tömörülnek.

Nem szabad azonban szem elől téveszteni, hogy a teljes munkaerő-szerkezetet figyelembe véve az elfogadás stádiumába tartozók vannak többségben. Az 5. ábra tehát csupán azt jelzi, hogy az egyes stádiumokban mely rétegek vannak felülreprezentálva. Más szavakkal a fenti adatok azt mutatják meg, hogy az egyes rétegek körében mekkora valószínűsége (vagyis

5. ábra

Pszichológiai stádiumok munkaköri kategóriánként



mértékű) ellenállással találkozunk. Esetünkben tehát a változással szembeni ellenállás legproblematisabb rétege a segéd és betanított munkásság, mivel ők még az ellenállási folyamat viszonylag korai szakaszában vannak és körükben található a legmagasabb fokú aktivitás a szervezeti változtatással szemben. A problematikuság szempontjából őket követi a szakmunkás réteg egy része. A legkevesbé jelentenek problémát – és ez pozitívum – az alkalmazottak és a szellemi önállók, vagyis a képzetesebb, magasabb kvalifikált, a szervezeti hierarchia magasabb fokain álló emberek, ők lehetnek a változtatási folyamat motorjai.

Az alábbiakban – zárásként – még egyszer, részletesen összefoglalom a változással szembeni ellenállás egyes csoportjainak jellegzetességeit, ezúttal többféle szociális-demográfiai háttérjellemtző alapján. A 4. táblázatban az egyes pszichológiai stádiumokba tartozó munkaerő-szegmensek főbb szociális-demográfiai jellemzők szerinti csoportosítása látható.

A továbbiakban azt fogom empirikus adatokkal bizonyítani, hogy az egyes stádiumokba való tartozás tudásszociológiai relevanciával bír, vagyis szignifikáns különbségek tapasztalhatóak az egyes stádiumokba tartozó emberek különféle attitűdjeiben és meggyőződéseiben. Ha valóban kimutathatók ezek a különbségek, akkor ez elengedhetetlen jelentőségű a változásmenedzsment számára, hiszen még cizelláltabbá teszi a változással szembeni ellenállással kapcsolatos képet. Nem csupán olyan leíró adataink lesznek, amelyek megmutatják, hogy az egyes kategóriák-



Munkaerő-szegmensek főbb szociális-demográfiai jellemzői

	BÉNULT	TAGADÓ	DEPRESSZIÓS	ELFOGADÓ	BÉNULT ELFOGADÓ	TAGADÓZÓ
Nem	férfi	nő	férfi	férfi	férfi	nő
Kor	34–48 éves	48 év feletti	48 év feletti	34–48 éves	34 év alatti	48 év feletti
Munkajelleg	fizikai	fizikai és szell.	fizikai	szellemi	fizikai	fizikai
Iskolai végz.	alapfokú	alapfokú	alapfokú	felsőfokú	alap- és középfokú	alapfokú

ba mely embercsoportok tartoznak, hanem ezeknek az embercsoportoknak a gondolkodási sajátosságai hátterében munkálkodó tényezőkre is fény derül.

#### Az „X” Kft. gazdasági helyzetének munkavállalók általi megítélése

##### A változási folyamat „erőtér-analízise” (félék-hajtóerők)

A vállalat gazdasági helyzetének munkavállalók általi megítélése számos okból fontos. Egy olyan vállalat, amelyről a munkavállalók azt tételezik fel, hogy jól működik, nagyobb munkaerő-megtartó képességgel rendelkezik, a munkavállalói jobban motiválhatók, így valószínűbb, hogy plusz teljesítmény kifejtésére is hajlandók, ami nagy előnyére lehet a vállalatnak olyan periódusokban, amikor a piacon való talpon maradáshoz extra volumen-növelésre, vagy a minőség javítására van szükség. Adott vállalat munkaerő-megtartó képességének mérésére egyik legegyszerűbb mód, ha a munkavállalók fluktuációját vizsgáljuk. A fluktuáció mértéke – nyilvánvalóan – fordítottan arányos a vállalat munkaerő-megtartó képességével.

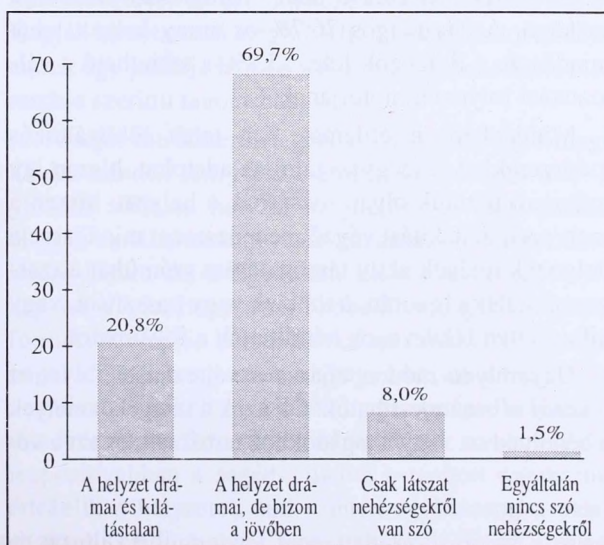
Az „X” Kft. létszáma a felmérést megelőző időszakban folyamatosan csökkent, vagyis a vállalat munkaerő-megtartó képessége nem a legjobb. Mindez összefügghet a gazdasági helyzet megítélésével is. A 6. ábra kiindulásul szolgál a gazdasági helyzet dolgozók általi megítélésének elemzéséhez.

Az adatok egybecsengenek a pszichológiai stádiumok megoszlásának eredményeivel. Látható, hogy a munkavállalóknak több mint 90%-a drámainak ítéli a helyzetet, közülük 20,8% kilátástalanként, 69,7% pedig bizakodóként interpretálja a vállalat gazdasági helyzetét. Kevéssel 10% alatti azoknak az aránya, akik nem ítélik rossznak a helyzetet. A kiinduló képünk – a munkavállalók informáltsága tekintetében – kedvezőnek mondható, hiszen 90%-uk ismeri a helyzetet, ráadásul többségük optimista módon szemléli a jövőt.

Ezeknek az adatoknak a részletesebb vizsgálatok szintén ugyanaz a kérdésünk, mint az előzőekben: Kik tartoznak a különféle véleményeket képviselő csoportokba, és milyen összefüggést mutat a gazdasági helyzet szubjektív megítélése és a különféle pszichológiai stádiumokba való tartozás. A változásmenedzselési folyamat szempontjából természetesen azok a csoportok jelentik a problémát, amelyek látszat nehézségként interpretálják a helyzetet, vagy úgy gondolják, hogy egyáltalán nincs szó nehézségekről, hisz ők nyilvánvalóan bármifajta szervezeti átalakítás fékjei lesznek.

6. ábra

#### Hogyan ítéli meg az „X” Kft. jelenlegi gazdasági helyzetét



Az 5. táblázat azt mutatja, hogy a különböző stádiumokba tartozók milyen véleményeket vallanak a gazdasági helyzetről.

A bénultak leginkább drámainak minősítik a helyzetet ( $29,4\% + 58,8\% = 88,2\%$ ), a tagadók többsége szerint csak látszat nehézségekről van szó (66,7%), a depressziósok leginkább drámainak és kilátástalannak (62,5%), az elfogadók szintén drámainak ítélik a helyzetet, de bizakodnak (74,7%).



Vélemények a gazdasági helyzetről

AZ „X” KFT. GAZDASÁGI HELYZETÉNEK MEGÍTÉLESE	PSZICHOLÓGIAI STADIUMOK					
	Bénult	Tagadó	Depresz- ziós	Elfogadó	Bénult- elfogadó	Ingadozó
Drámai és kilátástalan	29,4%		62,5%	15,8%	16,0%	46,2%
Drámai, de bízuk a jövőben	58,8%	33,3%	37,5%	74,7%	76,0%	46,2%
Csak látszat nehézségekről van szó	11,8%			8,9%	4,0%	7,6%
Nincs szó nehézségekről		66,7%		0,6%	4,0%	
Összesen:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Látható tehát, hogy az alkalmazott kategória rendszer működik, hiszen két különböző dimenzió mentén is egybeeső eredményeket, egyező gondolkodás-szerkezeti mintákat tapasztalunk. A fentiekben utaltam arra, hogy a szervezeti átalakítás motorját az elfogadó rétegbe tartozók képezik, mivel ők a változással szembeni ellenállásnak egy késői stádiumában vannak. Azokból az adatokból derült ki, hogy a vállalat munkavállalóinak ők alkotják a 76,7%-át. Amennyiben figyelembe vesszük azonban, hogy ezeknek a dolgozóknak csak a 74,7%-a az, aki drámainak ítéli a helyzetet, de bizakodó, akkor ez az arány – a különféle válaszhányok kiszűrése után – mindössze 53,8%-ra csökken. A látszólagos 76,7%-os arány helyett tehát mindössze a dolgozók fele, 53,8%-a tekinthető a változtatási folyamat motorjának.

Mindenképpen érdemes volt tehát többváltozós módszerekkel is megvizsgálni az adatokat, hiszen így már nem is tűnik olyan rózsásnak a helyzet, hiszen a szervezeti átalakítást végző menedzsment mindössze a dolgozók felének aktív támogatására számíthat a szervezeti átalakítás során, a többiek vagy passzívan, vagy kifejezetten fékezve, de hátráltatják a folyamatot.

Ugyanilyen módon eljárva a változtatási folyamat fékezői is beazonosíthatók. Ők azok a rétegek, amelyek a bénultakhoz vagy a tagadókhöz tartoznak, és azt a vé-

leményt képviselik, hogy nincs szó nehézségekről. A bénultak azért tartoznak ide, mivel ők még az ellenállás korai szakaszában vannak, így valószínűsíthető, hogy idővel tagadókká lépnek át. A tagadók tehát a jelenben, a bénultak pedig a jövőben jelentenek veszélyt a szervezeti átalakításra nézve. A változási folyamat motorjait alkotó rétegek beazonosításához alkalmazott módszerek szerint eljárva a változási folyamat kifejezett és extrém fékezőinek aránya az „X” Kft. munkavállalóinak körében mindössze 1,6 %-ra csökken a korábban említett 15,5 % -os (13,1%+2,4%) értékről, ami pozitív tényezőként értékelhető a folyamat szempontjából.

Immár tisztában vagyunk tehát a hátráltató és előre vivő rétegek számarányával, fontos tudnunk azonban kikből – mely rétegekből – tevődik össze ez a két csoport. Egy viszonylag kisszámú, de jó érdekérvényesítő pozíciókkal rendelkező réteg ugyanis nagy ellenállást tud kifejteni és egy nagyszámú, de rossz pozíciókkal bíró csoport sem feltétlenül garancia a változtatások keresztülvitelére egy szervezetben. Az elemzés statisztikai részleteinek ismertetése nélkül, a 6. táblázatban foglalom össze a két csoport szociális-demográfiai háttértényezőit

Mint látható, nagyjából a szervezeti hierarchia két végpontjáról van szó. A változás fékjei rossz formális érdekérvényesítő helyzetben vannak, szemben a válto-

6. táblázat

A változás motorjai és fékezői

	A változási folyamat	
	motorjai	fékezői
Arányuk a teljes munkaerő-szerkezetben	~54%	~2%
Nem	férfi	nő
Kor	– nem azonosítható –	48 év felett
Munkajelleg	szellemi	fizikai és szellemi
Iskolai végzettség	felsőfokú	alapfokú



zás előrevívőivel, akikről – a háttérparamétereik alapján – jó hatalmi/érdekérvényesítő helyzet feltételezhető.

A két csoport természetesen nem komplementere egymásnak, ez abból is látszik, hogy összegük nem 100%, vagyis vannak olyan rétegek, amelyek a két csoport között sodródnak, illetve nem beazonosíthatók. Ilyen módon a két réteg számaránya folyamatosan változhat, de feltehetően kevésbé az egymáshoz viszonyított arányaik.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a változási folyamat fékezőinek és előrevívőinek beazonosítása alapján feltételezhető, hogy a változás emberi eredetű fékező erői nagyságrendekkel kisebbek, mint a változási folyamat hajtóerői, vagyis a változási folyamat levezénylése nagyobb valószínűséggel talál támogatókra, mint ellenzőkre.

#### A mikro- és makrogazdasági helyzet megítélése

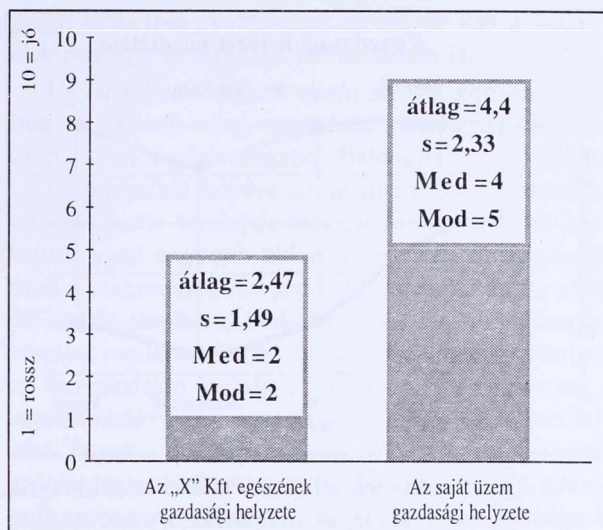
A válaszolók nem csupán a fenti kvalitatív módon, hanem számszerűsítve is minősítették a gazdasági helyzetet, mégpedig külön az egész kft-re és a saját üzemükre vonatkozóan. Egy 10 fokozatú skálán kellett megítélniük a saját üzemegységük, illetve a kft. egészének gazdasági helyzetét, ahol 1-es jelentette a legrosszabb, 10-es a legjobb gazdasági helyzetet. A kétféle minősítés, pontosabban azok egymáshoz való nagyságbeli viszonya fontos tanulságokat tartalmaz a szervezet-átalakítás számára. Ezeket az adatokat mutatja a 7. ábra.

A kiinduló adatok alapján a saját üzem gazdasági helyzetét szignifikánsan jobbnak minősítették a válaszolók, ami fontos szociálpszichológiai mechanizmusra utal. Mint a fentiekben láthattuk, a kft. rossz gazdasági helyzete az emberek többsége számára tudatosult, ezt mutatja itt a 2,47-es, alacsony skálaátlag. A saját üzemek helyzetét viszont rendre jobbnak értékelik az emberek, ami a globális gazdasági helyzet okainak más csoportokra (értsd: üzemekre) projektálását jelenti. Mivel a saját üzem – az emberek átlagmegítélése szerint – jobb helyzetben van a kft.-nél, ezért ennek a véleménynek a következménye, hogy az egész kft. rossz helyzetének megítélésében más csoportokra (üzemre) hárul az egyén által feltételezett felelősség.

Mindez negatívum, hiszen a kft. szegmentálódásához, az egyes üzemek elszigetelődéséhez, bűnbakképző mechanizmusokhoz vezet. A munkaköri hierarchia szintek, vezetők-beosztottak, irodaiak-üzemiek közti relációkban is érvényesültek, a fenti adatok alapját alkotó ingroup-outgroup gondolkodási sémák. A „Mi-

7. ábra

#### A kft. és az üzem helyzetének megítélése 10 fokozatú skálán



Csoport” kitüntetettként kezelése természetes jelenség, viszont a szervezeti változtatás gátjává válhat, az „X” Kft.-hez hasonló, nehéz gazdasági helyzetben végre-hajtandó szervezet átalakításnál.

A kft. egésze és az üzem gazdasági helyzete közti különbségtevés az üzem javára minden háttérjellemező alapján kimutatható az „X” Kft. munkavállalói között, ennek egy példája látható a 8. ábrán a munkaköri hierarchia szerinti tagolásban:

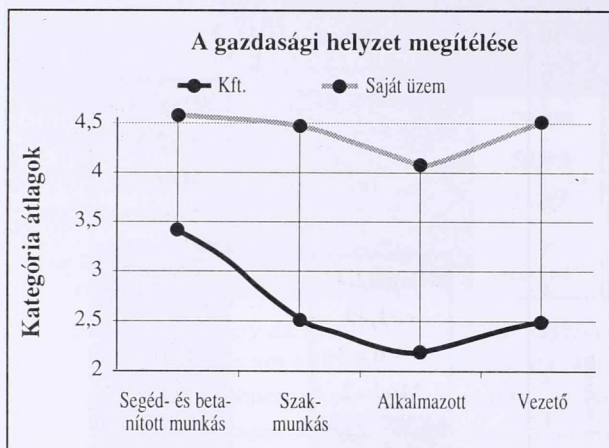
A saját munkaterület gazdasági helyzetének megítélése minden kategória esetében kedvezőbb, mint a globális vállalati helyzet megítélése. A fenti adatok alapján az alkalmazotti réteg gazdasági helyzetértékelésére hívom fel a figyelmet. Ez a réteg relatíve jól képzett ahhoz, hogy a birtokába kerülő gazdasági információk alapján helyes következtetéseket vonjon le, és jól látható, hogy ez az a réteg, amelyik a leginkább negatívan értékeli a kialakult gazdasági helyzetet, mindkét tekintetben. A 8. ábrán látszik az is, hogy a legpozitívabban a segéd-, illetve betanított munkások értékelik a helyzetet, ami szintén egybecseng a pszichológiai stádiumoknál tapasztaltakkal, ez az a réteg ugyanis, akik között a tagadó stádiumban lévők vannak felülreprezentálva. A vezetői és szakmunkás réteg helyzetértékelése nagyjából megegyezik.

A pszichológiai stádiumok szerint csoportosítva az embereket, szintén kimutatható a fenti trend, vagyis a saját üzem felértékelése az egész kft.-hez képest (lásd a 9. ábrát).



A kft. és az üzem helyzetének megítélése munkaköri hierarchia szerinti tagolásban

8. ábra



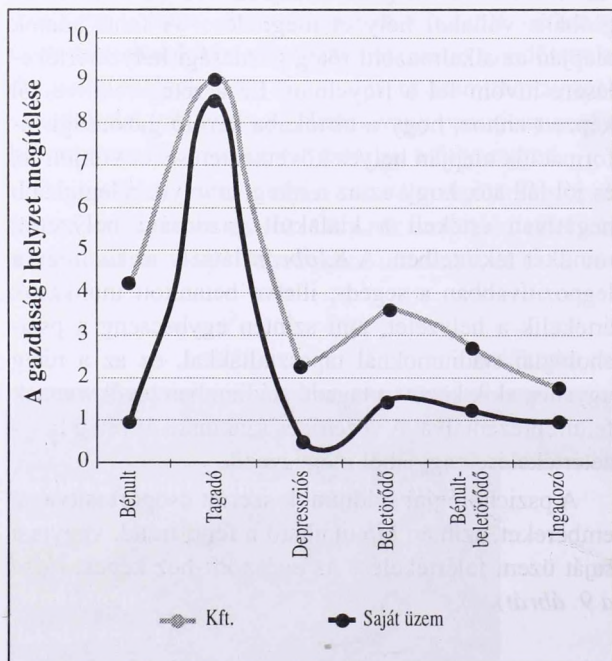
Az egyes stádiumok átlagminősítései közül kiugrik a tagadók rendkívül magas átlagértéke, a többi stádium között nincsenek statisztikai értelemben jelentős eltérések.

A jelenlegi gazdasági helyzethez vezető tényezők (szubjektív megítélések)

A fentiekben látható mikro- és makroszintű gazdasági helyzet megítélése közti különbség bűnbakképző

9. ábra

A gazdasági helyzet megítélése és a pszichológiai stádiumok közti összefüggés



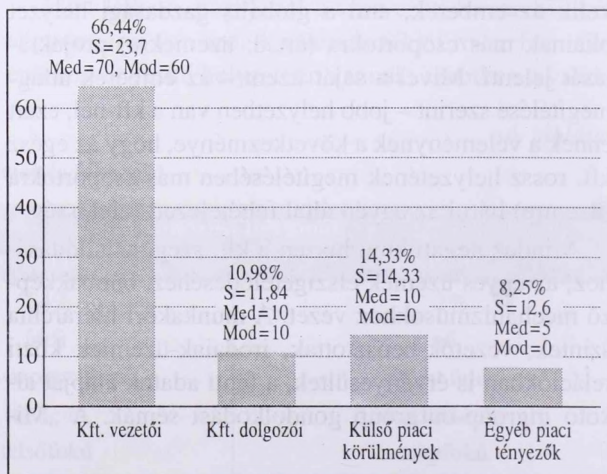
mechanizmusokra ad okot, s a kérdőívek feldolgozásából származó adatok is megerősítik mindezt. A válaszolóknak azt kellett megítélnie, milyen tényezők vezettek a kft. jelenlegi gazdasági helyzetéhez, számszerűsíteniük kellett, hogy az előre megadott tényezők közül melyik, milyen mértékben okolható a gazdasági helyzet kedvezőtlen alakulásáért. A válaszlehetőségek között a kft. vezetői, dolgozói, a külső piaci körülmények és egyéb tényezők szerepeltek.

A válaszolóknak az egyes tényezők esetében azt kellett megítélniük, hogy milyen százalékos arányban játszottak szerepet az egyes tényezők. Az öt tényezőnek együttesen száz százalékot kellett kiadni. Azokat a válaszokat, ahol nem száz százalék volt az öt tényező összege kihagytam az elemzésből, ez egyfajta szűrőként működött abban a vonatkozásban, hogy mennyire vette komolyan a válaszoló a válaszádat, összeadta-e az egyes tényezők százalékos értékeit. Meglepő a válaszlátók komolysága, ugyanis a 272 fős mintából mindössze öt fő akadt, akinél nem száz százalékot adott ki az öt tényező együttes értéke, a többiek teljesen elemezhető válaszokat adtak. A 10. ábra mutatja az egyes tényezők szerepének munkavállalók által gondolt átlagértékeit.

Mint látható, a munkavállalók legnagyobb mértékben a vezetőket okolják a kialakult helyzet miatt. Ők – a dolgozók szerint – átlagosan kétharmad részben felelősek a kft. gazdasági helyzetéért. A vezetők okolását követik átlagérték szerint a külső piaci tényezők, amelyek átlagosan a kialakult helyzet 14,3%-áért felelősek. A kft. dolgozói 10,9%-ban, egyéb tényezők pedig átlagosan 8,2%-ban felelősek a kft. gazdasági helyzetéért.

10. ábra

A gazdasági helyzet kialakulásának okai (szubjektív megítélés)





Ezek az adatok a további, részletes elemzések nélkül is fontos gyakorlati információkat tartalmaznak. Kétségesse válik, hogy a régi vezetés vajon keresztül tudja-e vinni a változási folyamatot, hisz valószínűleg nem nagyon lesznek olyan körülhatárolható dolgozói csoportok, amelyek bizalmára számíthat, amelyek fenntartások nélkül elfogadnák a stratégiai célkitűzéseit, hátráltatás nélkül követnék operatív utasításait.

Ennek a kérdésnek a tisztázásához az egyes háttérjellemzők alapján is megvizsgáltam a fenti öt tényezőt, annak kiderítése érdekében, hogy vannak-e jelentős eltérések az egyes dolgozói csoportok véleményei között a gazdasági helyzet kialakulásának megítélésében. A 11. ábra a munkaköri kategóriák szerinti bontásban mutatja az egyes csoportok véleményét.

Legnagyobb mértékben a szakmunkások tartják felelősnek a jelenlegi vezetést (68,7%), de az összes réteg közül a vezetők adatai a legérdekesebbek. Mint látható ez a réteg önmagát 51,1%-os arányban tartja felelősnek, vagyis látszólag még ők maguk sem tagadják saját felelősségüket. Ugyanakkor ők azok, akik a legnagyobb százalékban a dolgozókat okolják. Ez alatt elsősorban a szakmunkásokat kell érteni. Két szélsőségesen szembenálló rétegről van tehát szó, a szakmun-

kásság és a vezetés egymásra mutogatásáról, ami szintén rendkívül negatív tényező a szervezeti átalakítás során, hiszen a szakmunkások azok, akik ténylegesen termelnek, vagyis kulcsszerepük van a vállalat életében, így a szervezeti átalakításban is.

Ugyanakkor szót kell ejteni arról a körülményről, hogy a vezetői réteg rendkívül heterogén szinteket, csoportokat foglal magába. Beletartoznak az üzemi csoportvezetőtől kezdve az üzemvezetőn keresztül az adminisztratív területek funkcionális vezetői is, egy szóval jóval nagyobb különbségek vannak a vezetői, mint a szakmunkás rétegen belül. A szakmunkás réteg jól körülhatárolható, általában a szakmunkás-bizonyítvánnyal rendelkező, szakmunkás munkakörben dolgozó beosztottakat foglalja magába, ám a vezetői réteg a szakmunkástól az egyetemi rétegegig egy sor szintet fellel. Ennek a heterogenitásnak a következtében valószínűleg a vezetői rétegen belüli széthúzásról is szót kell ejteni, ami szintén a szervezet-átalakítás ellenében ható tényező. Ennek bizonyítéka a vezetők – vezetők általi – 51,1%-os okolása, ami csak látszólag jelent önkokolást, hiszen ha tekintetbe vesszük a vezetőkön belüli heterogenitást, akkor világossá válik, hogy esetükben inkább az eltérő vezetői szintek hibáztatásáról van szó, ami a vezetői rétegen belüli széthúzást bizonyítja.

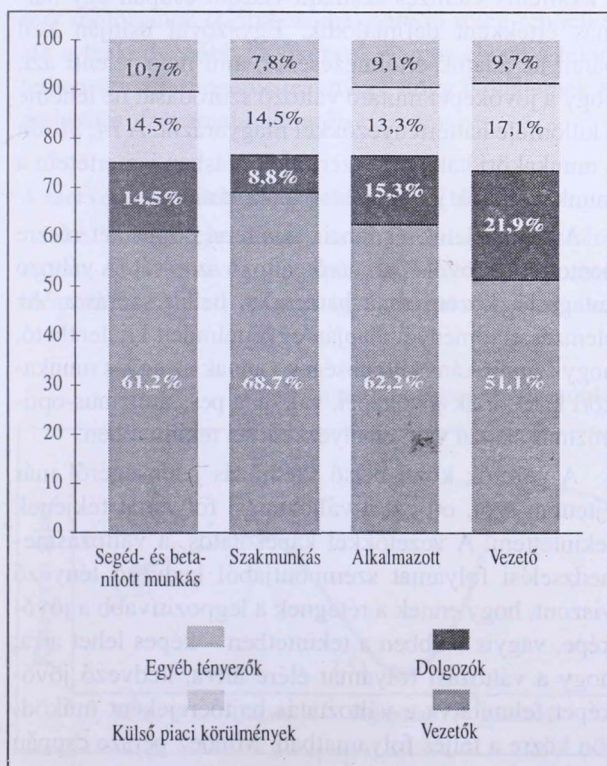
Másfajta megközelítésben szintén érdekes eredmények jelennek meg a gazdasági helyzethez vezető tényezők megítélésének tekintetében. A változással szembeni ellenállás egyes stádiumaiba való tartozást független változónak tekintve a 12. ábra szerinti adatok tapasztalhatók.

A tapasztaltak itt is rendkívüli mértékben egybeesengenek az egyes stádiumok gondolkodásszerkezeti sajátosságaival. Különös figyelmet érdemel a tagadó réteg, amely csaknem teljes mértékben a dolgozókat hibáztatja. A fentiekben kiderült, hogy ez a réteg nem érzi, pontosabban tagadja a gazdasági nehézségeket, csupán látszatproblémaként definiálja a helyzetet. Ennek a rétegnek a gondolkodásában tehát olyan apró, jelentéktelen problémaként definiálódik a jelenlegi helyzet, amelyért a dolgozók aprócseprő hiányosságai felelősek: „Ha kicsivel jobban odafigyelnénk, nem lenne itt semmi baj...”.

A vezetőket legnagyobb mértékben a tagadó, depressziós réteg hibáztatja (99,0, illetve 85,3%), legkevésbé pedig a beletörődők (63,2%). A többi tényező tekintetében a külső piaci tényezők hatásának megítélésében mutatható ki statisztikai értelemben szignifikáns eltérés, a legnagyobb mértékben ezt szintén a beletörődők tartják felelősnek (16,7%).

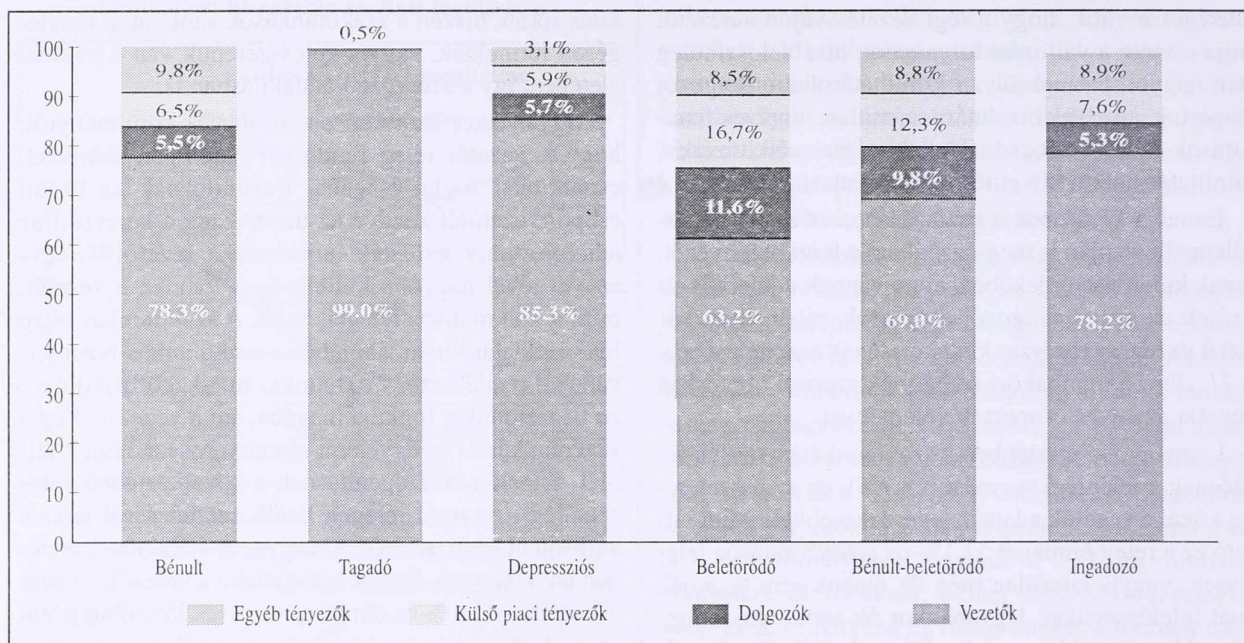
11. ábra

A jelenlegi helyzet okai – munkaköri kategóriánként (szubjektív megítélés)





A helyzet okainak megítélése és a pszichológiai stádiumok összefüggése



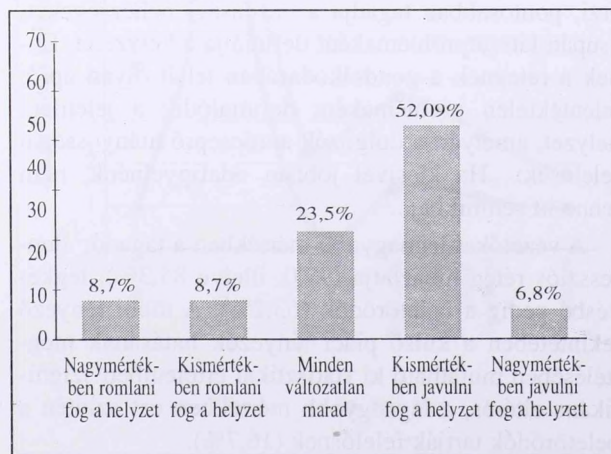
### A munkavállalói jövőkép

A munkavállalók jövővel kapcsolatos várakozásai, negatív vagy pozitív elképzelései nagymértékben meghatározzák a változásmenedzselési folyamat sikerét. Minél pozitívabb várakozásokkal néznek a munkavállalók a jövőbe, annál nagyobb valószínűségű a változásmenedzselés sikeressége, és fordítva. A kérdőíves felmérés adatai a következőt (13. ábra) mutatják.

A munkavállalók többsége, kb. 59%-a tehát javulásra számít, és csupán kb. 17%-os a kifejezetten pesz-

13. ábra

### JÖVŐKÉP „Mit gondol, hogyan fog változni 2001-től az „X” Kft. gazdasági helyzete?”



szimisták aránya. Az ötfokozatú Likert-skála átlaga 3,4 (1 = nagymértékű romlás, 5 = nagymértékű javulás), a szórása pedig 1,04. Említést érdemel még a mindent változatlanak gondolók aránya, hiszen az „X” Kft. gazdasági helyzetében ez negatív véleménynek számít, a kvalitatív elemzés számára viszont csupán egy hármas értéként definiálódik. Egyszóval csínján kell bánni az adatok értelmezésével, ami nem jelenti azt, hogy a jövőképet mutató változó szóródását ne lehetne a különféle háttértényezőkkel magyarázni. A 14. ábrán a munkaköri kategória szerinti bontásban ismertetem a munkavállalók jövőképeinek alakulását:

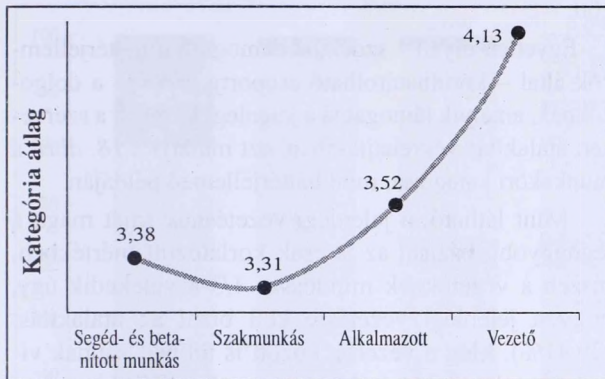
A fenti adatok variancia analízise során két részre bontottam a jövőképet mérő változó szórását. A változó kategóriái közötti és a kategórián belüli szórásra. Az elemzés eredményei alapján egyértelműen kijelenthető, hogy szignifikáns különbségek vannak az egyes munkaköri kategóriák jövőképei, vagyis a pesszimizmus-optimizmus skálán való elhelyezkedései tekintetében.

A vezetők közti belső széthúzás jelenségéről már ejtettem szót, ott ezt a változtatási folyamat fékjének tekintettem. A vezetőkkel kapcsolatos, a változásmenedzselési folyamat szempontjából kedvező tényező viszont, hogy ennek a rétegnek a legpozitívabb a jövőképe, vagyis – ebben a tekintetben – képes lehet arra, hogy a változási folyamat élére állva, kedvező jövőképet felmutatva a változtatás hajtóerejeként működjön közre a teljes folyamatban. Mindez persze csupán



14. ábra

Jövőkép munkaköri kategóriánként



akkor lehetséges, ha a belső széthúzásokat – amelyeknek egy része feltételezhetően a rossz gazdasági helyzet következménye – sikerül megszüntetni a rendkívül heterogén szinteket magában foglaló vezetői rétegen belül.

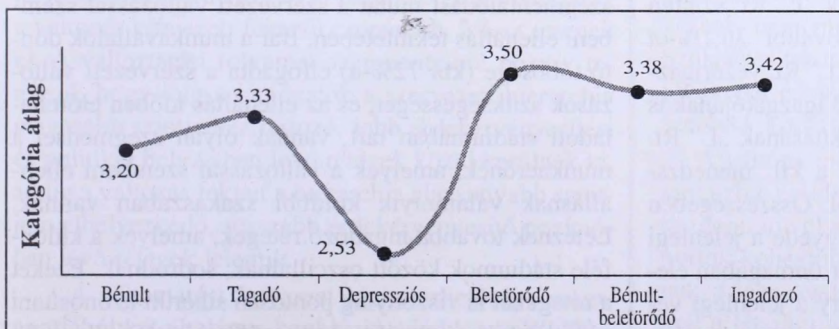
Az egyes pszichológiai stádiumok szerint szintén jelentős eltérések tapasztalhatók a munkavállalók jövőképe tekintetében, ezt mutatja a 15. ábra.

Látható, hogy a jövőkép tekintetében leginkább a depressziós réteg különül el a többitől, az – ennél a stádiumnál nagyjából – elvárt irányban, vagyis a pesszimizmus felé. Pozitívként értékelhető, hogy a korábbi adatok tanulságai szerint a változtatási folyamat motorjának tekinthető beletörődő réteg rendelkezik a legkedvezőbb jövőképpel, vagyis ebben a tekintetben szintén megerősítést nyert, hogy ők lehetnek az átalakítási folyamat hajtóerői.

A szervezet-átalakítás szubjektív megítélése

Az eddigi elemzések során – implicit módon ugyan, de – mindvégig ugyanannál a kérdéscsoportnál időztem, közvetett módon igyekeztem megvizsgálni,

Jövőkép pszichológiai stádiumonként



hogy milyen esélye van a zökkenőmentes szervezet-átalakításnak az „X Kft.-nél, vagyis egyfajta előrejelzést próbáltam adni arra nézve, hogy mely – a szervezetben működő – emberi csoportok jelentik a változtatási folyamat gátló, s melyek az előrelendítő tényezőit. Emberi gondolkodásminták és attitűdök összekapcsolódásának elemzésén keresztül próbáltam közvetett előrejelzéseket adni a változtatási folyamattal kapcsolatos emberi viszonyulásokról.

Közvetlen módon is próbáltam azonban mérni a szervezet-átalakításra vonatkozó emberi attitűdöket. Az erre a témára vonatkozó, direkt kérdésre adott válaszok megoszlásai láthatók a 16. ábrán.

Ha figyelembe vesszük azokat az – elméleti részben említett – tényezőket, amelyek az embereket a stabilitásra való törekvésre és – ezen keresztül – bármely változtatás ellenzésére sarkallják, akkor megdöbentőnek tűnik, hogy az „X” Kft. munkavállalóinak a 87,9%-a a szervezeti változás mellett van, s elenyésző azoknak a száma, akik a status quo fenntartását részesítik előnyben. Mindez természetesen összefügg azzal a ténnyel, hogy a változással szembeni ellenállás tekintetében a vállalat munkavállalóinak jelentős része már elfogadta a küszöbön álló szervezeti változásokat.

Nem lényegtelen azonban, hogy a szükséges változásokat kik viszik keresztül, mit gondolnak a munkavállalók arról, kinek kell végrehajtani a szervezeti változtatást. A fentiekben érintettem már olyan témaköröket, amelyekből a szervezeti változtatás elvárt végrehajtóra vonatkozóan származnak ugyan közvetett ismeretek, más viszont a helyzet abban az esetben, ha direkt módon kérdezzük meg a munkavállalókat arról, mit gondolnak a szervezeti változást irányító csoport összetételéről, milyen elvárásokat támasztanak azzal szemben.

A változtatási folyamat végrehajtásához minden

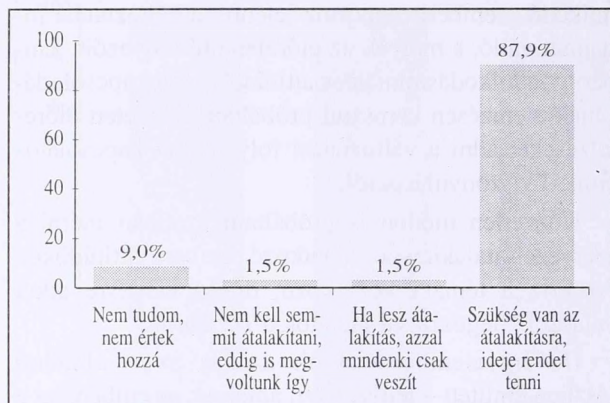
15. ábra

esetben szükséges a változást irányító csapat létrehozása. Ehhez – sok embert foglalkoztató cégek esetében – célravezető a cég alkalmazottainak véleményét ismerni. A 17. ábra a szervezeti változás elvárt végrehajtóit mutatja az „X” Kft. munkavállalóinak válaszai alapján.

A jelenlegi gazdasági helyzethez vezető tényezőkről alkotott munkavállalói vélemények kapcsán a legmarkánsabb adat a vezetők

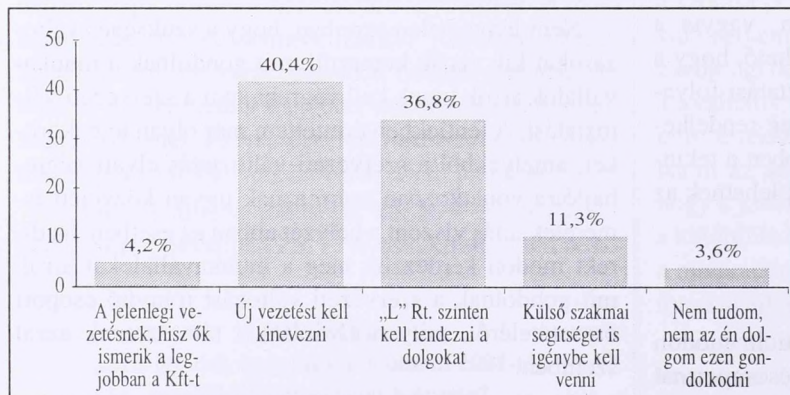


„Mi a véleménye az „X” Kft. szervezeti átalakításáról?”



nagymértékű felelősségének feltételezése volt a munkavállalók részéről. A változási folyamat átalakításáról való gondolkodás tekintetében konzekvens, irányultságú gondolkodási minták jellemzik az „X” Kft. munkavállalóit, hiszen többségük, 40,4%-uk szerint új

„Mit gondol, kinek kell végrehajtania a szervezeti átalakítást?”  
(összes említés aránya)



vezetést kell kinevezni, ami egyet jelent a jelenlegi gazdasági helyzet kialakulásánál – a munkavállalók szerint – legnagyobb szerepet játszó régi vezetés leváltásával. Látható, hogy azok, akik „L” Rt. szinten vélik rendezhetőnek a dolgokat, további 36,1%-ot tesznek ki, ami azért fontos, mert az „L” Rt. vezérigazgatója egyúttal az „X” Kft. ügyvezető igazgatójának is munkáltatója. A kft. szervezeti átalakításának „L” Rt. szinten való rendezése egyet jelent a kft. menedzsmentjének mellőzésével, leváltásával. Összességében a munkavállalók több mint háromnegyede a jelenlegi vezetés eltávolítását kívánja, ami már önmagában elegendő annak valószínűsítéséhez, hogy a jelenlegi vezetésnek vajmi kevés esélye van arra, hogy a munka-

vállalók legitim hatalomként elfogadják, vagyis a menedzsment elvesztette tekintélyét a munkavállalók között.

Egyetlen olyan – szociális-demográfiai háttérjellemzők által – körülhatárolható csoportja sincsen a dolgozóknak, amelyik támogatná a jelenlegi vezetést a szervezeti átalakítás végrehajtásában, ezt mutatja a 18. ábra a munkaköri kategória, mint háttérjellemző példáján.

Mint látható, a jelenlegi vezetésnek saját maga a legnagyobb bázisa, az is csak korlátozott mértékben, hiszen a vezetőknek mindössze 1/3-a vélekedik úgy, hogy a jelenlegi vezetésre kell bízni az átalakítást (29,41%). Még a vezetők között is többen vannak viszont azok, akik szerint új vezetést kell kinevezni (35,2%). Ennek a jelenségnek a hátterében természetesen szintén ott munkál az a korábbiakban már elemzett tényező, amely a vezetői réteg körében tapasztalható széthúzást, kölcsönös egymásra mutogatást jelenti, és amely részben ennek a rétegnek a heterogenitásából adódik.

A jelenlegi vezetést leginkább a szakmunkás réteg támadja, mindez szintén megfelel azoknak az empirikus tapasztalatoknak, amelyek a szakmunkás és vezetői réteg közti ellentétet mutatják (ld. a jelenlegi helyzethez vezető tényezők okainak megítélése).

Ezek az adatok tulajdonképpen semmi újat nem mondanak a korábban tapasztaltakhoz képest. Míg azonban más adatok alapján csupán közvetett információink voltak, csak valószínűsíthettük azt, amiről az utóbbiakban direkt módon is megbizonyosodhattunk.

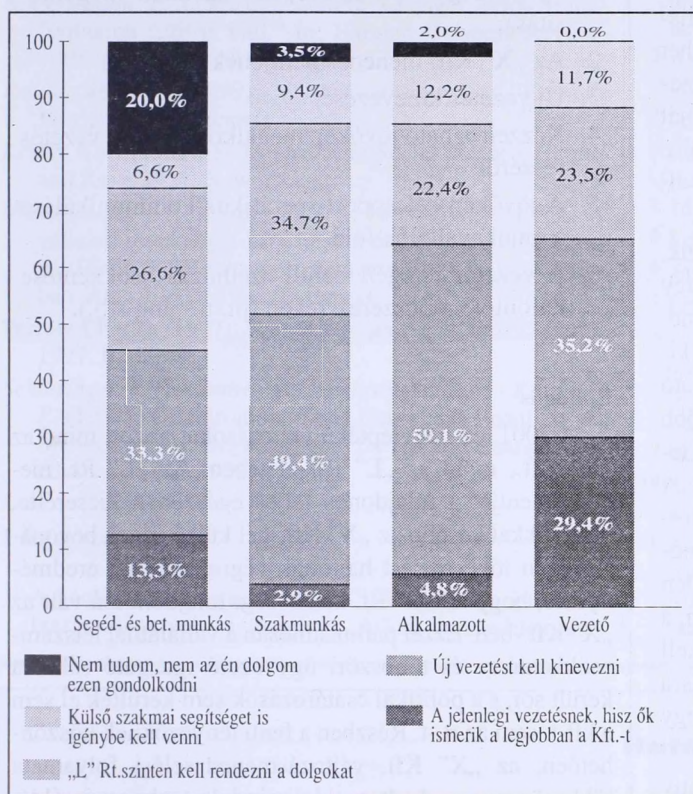
### Konklúziók és javaslatok

#### A kutatás konklúziói

Az „X” Kft. munkaerő-szerkezete határozott szegmentálódást mutat a szervezeti változással szembeni ellenállás tekintetében. Bár a munkavállalók döntő többsége (kb. 72%-a) elfogadta a szervezeti változások szükségességét, és az ellenállás időben előrehaladt stádiumában tart, vannak olyan szegmensei a munkaerőnek, amelyek a változással szembeni ellenállásnak valamelyik korábbi szakaszában vannak. Léteznek továbbá ingadozó rétegek, amelyek a különféle stádiumok között oszcillálnak, sodródnak. Ezeket a rétegeket is viszonylag pontosan sikerült azonosítani a különféle szociális-demográfiai háttérjellemzők



Az egyes rétegek elvárásai a szervezeti átalakítás végrehajtóiról



18. ábra

re, amelyekből egy további harmadik gyakorlati következtetés vonható le. Az egyik tényező a szakmunkás és a vezetői réteg közti ellentét, a másik pedig a vezetői rétegben belüli széthúzás, egymásra mutogatás. Mindkét folyamat a változási folyamat fékező erőit növeli. Részben ebből a két negatív folyamatból adódik egy harmadik, szintén a változtatás fékjei közé sorolható jelenség, az „X” Kft. jelenlegi menedzsmentjének hitelvesztése a munkavállalók között. A vezetés – mondhatni minden dolgozói rétegben – elvesztette tekintélyét, informális legitimitását. Ebből következik, hogy a jelenlegi menedzsmentnek gyakorlatilag nulla esélye maradt arra, hogy az „X” Kft. változásmenedzsmentjét zökkenőmentesen megoldja.

### Összefoglalás

A változtatási folyamat fő előrelendítő tényezői:

1. A változással szembeni ellenállás tekintetében az „X” Kft.-ben az emberek többségét elfogadó attitűdök jellemzik.
2. A változtatási folyamatot támogató csoportok elsöprő többségben vannak a fékező tényezőkhöz képest.

A változtatási folyamat fő hátráltató tényezői:

1. A bénult és tagadó stádiumban lévő csoportok.
2. A szakmunkás és vezetői réteg közti ellentét.
3. A vezetői rétegben belüli széthúzás.
4. A vezetői réteg legitimitás-vesztése a munkavállalók között.

alapján. A kutatás tapasztalatai szerint az ellenállás különböző stádiumaihoz tartozó munkavállalói csoportok, különböző típusú attitűdökkel rendelkeznek a vállalat és a saját üzem gazdasági helyzetének, a gazdasági helyzet kialakulása okainak, a jövőjébe vetett várakozásoknak, és a szervezet átalakítás megítélésének tekintetében. Ezeket az attitűdöket szintén sikerült viszonylag pontosan körvonalazni.

A különféle munkavállalói csoportok egymástól eltérő gondolkodásmódszerkezeti sajátosságai miatt a változási folyamat ellenzői és hajtóerői tekintetében is egyértelmű szegmentálódást mutat a munkaerő. A változási folyamat támogatói adják a többséget, a kutatás tapasztalatai szerint kb. 54%-ra tehető az arányuk, míg a változás kifejezett fékezői csupán kb. 2%-ot tesznek ki. A változtatási folyamat szempontjából pozitív tényező, hogy míg a támogatók a szervezeti hierarchia magasabb szintjeihez tartozó, jobb érdekérvényesítési és politikai helyzetben levő rétegek közül kerülnek ki, addig a változás fékjeit a hierarchia alacsonyabb szintjein elhelyezkedő, rosszabb érdekérvényesítő pozícióban lévő rétegek jelentik.

A változtatási folyamat kivitelezhetősége szempontjából két általános konklúzió adódik az „X” Kft.-

### A KUTATÁSI EREDMÉNYEKBŐL EREDŐ JAVASLATOK

A kft. munkaerő-állományának nagyobbik része csupán azért nem tudott továbblépni a változás elfogadásának későbbi stádiumaiba (beépítés), mert a vezetés nem mutatott fel kézzelfogható jövőképet. Szükséges tehát megalkotni a vállalat kézzelfogható jövőképet és azt a cég belső kommunikációs rendszerével közvetíteni a munkavállalókhöz.

A változásmenedzselési folyamatot a már beharangozott és elkerülhetetlen létszámleépítéssel kell kezdeni, mivel annak bejelentése a munkahelyi csoportok kohéziójának csökkenése irányában hat. Ennek a jelenségnek a hatását azonnal minimalizálni kell a létszám-leépítési folyamat mielőbbi lebonyo-



lításával. A survey és a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk eredményeiből is látszik, hogy a létszámleépítés rendkívül negatív folyamatokat indított el, amelyek hatása az idő előrehaladtával folyamatosan erősödhet és a helyzet romlásához vezethet. A munkavégzés nyugodt körülményeinek biztosítása érdekében tehát meg kell állítani ezt a folyamatot, ezért célszerű a változásmenedzselést (ami ebben a tekintetben válságmenedzselés) a létszámleépítéssel kezdeni.

A kutatási eredményekből egyértelműen látszik, hogy a jelenlegi vezetés iránt megszűnt a bizalom, így a régi menedzsmentnek nincs esélye a változás-menedzsment végrehajtására, új menedzsmentet kell kinevezni, a személycserét pedig az ügyvezető igazgató személyével kell kezdeni. A személycserét mielőbb meg kell valósítani, hogy a belső kommunikációs tevékenységet már az új vezetésre lehessen alapozni. A belső kommunikációnak az új vezetésre egy új korszakkal kell összekapcsolnia, vagyis azt kell hangsúlyoznia, hogy az „X” Kft. életében minden tekintetben változás kezdődik. Mindezt látványosan, a vállalati nyilvánosság teljes körű bevonásával kell megtenni, hiszen a régi vezetés hitelét veszítette és a munkavállalók számára mielőbb fel kell mutatni egy olyan utat, amelyet az új vezetés testesít meg.

A létszámleépítés az ott maradók között is negatív érzéseket szül, így annak lebonyolítását még a régi menedzsmentnek célszerű lefolytatni és csak ezt követően célszerű az új menedzsmentet kinevezni. Így az új vezetés „tisztá lappal” a már csökkentett létszámmal kezdi meg a további munkát. Ilyen módon, a maradó munkavállalók tudatában az új vezetéshez kapcsolódhat a vállalat új jövőképe és a helyzetből való kilábalás lehetőségének felmutatása, ami az irántuk táplált bizalom erősödésével járhat együtt.

A belső kommunikáció során a vállalati munkaerő-szerkezet szegmentálódásának fent említett szempontjait figyelembe kell venni, vagyis célcsoport-specifikus kommunikációt kell folytatni, mégpedig úgy, hogy elsőként a változtatási folyamatot egyértelműen támogató réteget (kb. 52%) kell célba venni, rajtuk keresztül kell elkezdeni az információk „csepegtetését” a változással szembeni ellenállás korábbi stádiumaiba tartozók közé. A kommunikációs tevékenység során elsődlegességet kell biztosítani az új vezetők személyes információ közlésének, vagyis a lefelé irányuló kommunikációt személyessé, mégpedig az új vezetés által megszemélyesítetté kell tenni. Ez az új vezetés iránti bizalom erősítésének újabb eszköze.

### Gyakorlati javaslatok

1. A szükséges létszámleépítés azonnali megvalósítása.
2. Az „X” Kft. menedzsmentjének leváltása.
3. Új vezetés kinevezése.
4. Kézzelfogható jövőkép megalkotása az új vezetés részéről.
5. A jövőkép célcsoport-specifikus kommunikálása a munkavállalók felé.
6. A vezetői rétegen belüli széthúzás csökkentése különféle módszerek révén (pl. tréning stb.).

### Epilógus

A 2001. év nagyléptékű változásokat hozott mind az „X” Kft., mind az „L” Rt. életében. Az „L” Rt. menedzsmentjét a tulajdonos teljes egészében kicserélte, nem sokkal később az „X” Kft.-nél külső cégek bevonása révén tőkeemelést hajtottak végre, ami azt eredményezte, hogy az „L” Rt. kisebbségi tulajdonossá vált az „X” Kft.-ben. Ezzel párhuzamosan a vállalatnál létszámcsökkentésre és többszöri ügyvezető igazgató-váltásra került sor, s a politikai csatározások sem kerültek el sem a kft-t, sem az rt-t. Részben a fenti tényezőknek köszönhetően, az „X” Kft. változás-menedzselési folyamata többször meg-szakadt, majd újraindult, tankönyvi példát szolgáltatva arra, hogyan nem szabad véghezvinni egy változtatási folyamatot. A vállalat piaci talpon maradása jelen pillanatban is nyitott kérdés...

### Hivatkozások

- Amundson, Norman – Borgen, William (1987): „The Dynamics of Unemployment.” In: Journal of Counseling and Development, vol. 66., 180-184. o.
- Babbie, Earl (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, 1995. Budapest
- Bakacsi (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999. Budapest
- Dobák Miklós (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999. Budapest
- Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – Poór József (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1994., Budapest
- Péli Gábor – Pólos László – Michael T. Hannan (1999): Szervezeti tehetetlenség. In: Szociológiai Szemle, 1999/1., Budapest, 120-143. o.
- Keszi Roland (2000): A piaczgazdasági ismeretszintet és a jövőképet meghatározó tényezők. – Kézirat. 2000. március
- Kieser, Alfred (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó, 1995. Budapest



- Kocsis József (1994): Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, 1994. Budapest.
- Kotter, John P. (1995): „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.” In: Harvard Business Review, 1995. március-április, 59-68. o.
- Kotter, John P. (1999): Változások irányítása. Kossuth Kiadó, 1999. Budapest
- Lewin, Kurt (1951): Field Theory in Social Science. Harper and Row, 1951. New York
- Makó Csaba – Novoszáth Péter – Veréb Ágnes (1998): A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái. Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban. Aula Kiadó, 1998. Budapest
- Perrow Charles (1997): Szervezetpszichológia. Osiris Kiadó, 1997. Budapest
- Schlesinger, P. F. – Sathe, V. – Schlesinger, L. A. – Kotter, J. P. (1992): Organization. Text, Cases and Readings on Management of Organizational Design and Change. (3rd edition). Irwin, 1992. Boston

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A kérdőíves felmérésben az „X” Kft. Humán Erőforrás Igazgatósága volt segítségemre. A kutatás kezdetén álta-

lam aláírt „Titoktartási Nyilatkozat” sajnos nem teszi lehetővé, hogy rajtuk kívül, név szerinti köszönetet mondjak mindazoknak, akik valamilyen módon hozzájárultak a tanulmány elkészítéséhez, így ezt most név nélkül teszem.

- <sup>2</sup> A kifejezetten gyakorlati szakembereknek szóló írásokat ld. pl. Kotter (1995, 1999)
- <sup>3</sup> Ld. Lewin (1951)
- <sup>4</sup> Részletesen ld. Bakacsi (1999), 288-290. o., Farkas – Karoliny – Poór (1994), 105-108. o., Kocsis (1994), 155-161. o.
- <sup>5</sup> Ld. Kotter (1999), 31. o.
- <sup>6</sup> Amundson-Borgen (1987)
- <sup>7</sup> Ld. Kotter (1999) u.o.
- <sup>8</sup> A szakirodalom egyébként nem konzekvens az egyes stádiumok elnevezéseinek használatában, a görbe alakját és az egyes stádiumok tartalmi jegyeit tekintve azonban egyetértés mutatkozik.
- <sup>9</sup> Ld. Babbie (1995), 283. o.
- <sup>10</sup> A változó képzési algoritmusát a terjedelmi korlátok miatt nem ismertetem, csupán a kapott adatokat közlöm.
- <sup>11</sup> Állandó módszertani vita tárgyat képezi, hogy vajon szabad-e ordinális skálából számtani átlagot számolni. Mint látható – a magam részéről – az igenlő választ adók közé csatlakozom.

Daniel L. Yadin

## Hatékony marketingkommunikáció

Geomédia, 2000

„A reklám a legelvezetesebb művelet, amit felöltözve végezhet az ember”. – Yadin ezzel az idézettel indít, s ez már utal is arra, hogy a mondanivalóját nem éppen akadémiai emelkedettséggel kívánja elébünk tárni. Mottója jól illik a tárgyához: hatásvadász, de hiszen a marketingkommunikációnak is éppen az egyik legfontosabb feladata, hogy hatást keltsen.

Yadin önmagát itt főállású reklámszövegíróként határozza meg. Amint mondja, az elméletet így naponta alkalmazza a gyakorlatban is. A bevezetője rögtön példa is a nem kevésbé agresszív reklámszövegre: „Miután kézbe vették e kötetet és útmutatásaim szerint használják is azt, jól fel lesznek vértelve, hogy napi munkájuk során, azaz a gyakorlatban hasznosítsák a bemutatott gondolkodásmódot és technikákat.” Műve, amint ő mondja, kézikönyv gyakorló marketingszakembereknek. Gyakorlati tanácsokat ad arról, hogyan tegyék sikeressé a marketingkommunikációt. Bemutatja, hogyan ötvözzük a jó kereskedelem művészetét a reklámozás, a public relations és az eladásösztönzés tudományával. Elsősorban a motivációról, a meggyőzésről és a csábításról szól.

Szerinte úgy gondoljunk a marketingkommunikációra, mint annak a művészetére, hogyan csábítsuk el ügyfelünket, vagyis miképpen vegyünk rá arra, hogy a mi márkánk, termékünk, szolgáltatásunk vagy elképzelésünk mellett döntsön.

Figyeljünk fel rögtön arra is, hogy nagyon érdekes kettősség van az itt sorakozó tudásanyag alkalmazási lehetőségeiben. Yadin bevezetője szerint könyve kiváltképp olyan igazgatók, menedzserek és más vezetők számára készült, akik vállalatok kereskedelmi, értékesítési, és ezt támogató marketing tevékenységeit irányítják, ebben ez értelemben tehát a marketingkommunikáció kereskedelmi célú vállalati felhasználását mutatja be. Térjünk azonban vissza az ő meghatározására: annak művészetére, hogyan csábítsuk el ügyfelünket, miképpen vegyünk rá arra, hogy a mi elképzelésünk mellett döntsön. Ezzel kétségtelenül előttünk áll a kommunikáció alkalmazása a marketing egyik legújabb, különösen fontos és izgalmas területén, a politikai marketingben.

„Amikor hirdetést írok, nem az a célom, hogy azt mondják, kreatív vagyok. Azt akarom, hogy érdekesnek találják és vegyék a terméket.” Az idézettel Yadin nagyon pontosan kifejti, mire szolgál az innen elsajátítható tudásanyag. Az egész könyv kifejezetten a marketingkommunikáció kivitelezésének gyakorlati megoldásaira és fogásaira összpontosít. Tartalmát Yadin a következőkkel jellemzi: ♦ 10 alapkérdés a kreatív tervezéshez ♦ 10 alapelv a jó márkareklámhoz ♦ 14 hasznos tanács korrektúrázáshoz ♦ 16 alapszabály reklámlével összeállításához ♦ 21 ötlet sajtóközlemény szerkesztéséhez ♦ 24 irányelv reklámszövegíráshoz ♦ 28 irányelv televíziós reklám készítéséhez ♦ 29 ötlet szórólap tervezéséhez ♦ 100 ösztönző, figyelemfelkeltő szó ♦ 100 ellenséges hangulatot keltő szó és ♦ 500 szakkifejezés magyarázata. Sokan sokféleképpen magyarázzák és nemegyszer misztifikálják a marketinget. Valójában a legfontosabb eszköz a marketing szemléletmód elsajátításában és alkalmazásában a józan ész. A marketing munkába tartozó tevékenységek eredményes végzéséhez viszont már nélkülözhetetlenek a technikai ismeretek. A marketingkommunikációban a józan ész nagyjában-egészében hozzásegíthet annak meghatározásához, kiből álljon a célközönség és mi legyen az üzenet mondanivalója. A kívánt hatás azonban csak akkor születik meg, ha el tudjuk érni, hogy az üzenetünk ténylegesen eljut a célközönséghez, és létre is hozza bennünk azt a meggyőződést, amelynek kialakítása az egyetlen igazi célja és értelme az egész műveletnek. Ahhoz viszont, hogy jó esélyünk legyen erre, nagyon is ismernünk kell a kommunikáció technikáit, tudnunk kell jól megválasztani és alkalmazni azokat. Erről szól Yadin könyve.

Osman Péter